

ЛИНДА КАПЛАН ТАЛЕР • РОБИН КОВАЛЬ

# ЖЕЛЕЗНАЯ ХВАТКА

КАК РАЗВИТЬ В СЕБЕ  
КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ  
ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ  
УСПЕХА

EDITOR'S  
CHOICE

 альпина  
ПАБЛИШЕР

Линда Талер

**Железная хватка: Как развить  
в себе качества, необходимые  
для достижения успеха**

«Альпина Диджитал»

2015

**Талер Л. К.**

Железная хватка: Как развить в себе качества, необходимые для достижения успеха / Л. К. Талер — «Альпина Диджитал», 2015

ISBN 978-5-9614-4542-8

Упорство – ключевой фактор успеха. Трудолюбивый и настойчивый человек, утверждают авторы книги, способен добиться большего, чем одаренный лентяй, уповающий только на свои природные способности. Книга адресована всем, кто хочет успешно решать жизненные задачи, распрощаться с нерешительностью, ленью и боязнью неудач – и добиваться поставленных целей. Помимо конкретных приемов, которые помогают развить настойчивость и трудолюбие, в книге содержится большое количество вдохновляющих историй из реальной жизни.

ISBN 978-5-9614-4542-8

© Талер Л. К., 2015  
© Альпина Диджитал, 2015

# Содержание

Глава 1	8
Не льстите себе	10
В вас нет ничего особенного	11
Меньше слов, больше дела	13
Держите руки в карманах	15
Четыре составляющих железной хватки	16
Глава 2	19
Тест на железную хватку	20
Провал тестов на успеваемость	21
Никогда не срезай углы	23
Рецепт успеха	25
Глава 3	29
Рождение бестселлера	30
«Если бы» заводит в тупик	31
Ваш выход, госпожа дирижер	32
Захватить инициативу	33
Изменить правила игры	34
Глава 4	36
Включите автопилот	38
Получите отказ	39
Опирайтесь на внутренние ресурсы	41
Доверьтесь внутреннему голосу	42
Совершите прыжок в неизвестность	44
Глава 5	46
Подружитесь со скукой	47
Превратите увлеченность в упорство	50
Отмечайте маленькие победы	52
Заправьте постель	54
Ставьте маленькие цели	55
Глава 6	58
Ложь во спасение	60
Выход есть всегда	61
На солнечной стороне	62
Неудача – первая ступень успеха	64
Посмотрите на мир другими глазами	66
Растите над собой	68
Ставьте высокую планку	70
Глава 7	72
Железная хватка не знает возраста	73
Ловушка молодости	75
Сражайтесь за золото	76
Прокачайте мозг	77
Не верьте возрасту	78
Только вперед	79
Не отходите от дел	80
Придумайте себя заново	81

Вызов на бис	82
Глава 8	83
Накормить голодных	84
Закалите характер	86
Встань и иди	88
Жестокий урок	90
Благодарности	92

# Линда Талер, Робин Коваль

## Железная хватка: Как развить в себе качества, необходимые для достижения успеха

Переводчик *Ксения Татарникова*

Редактор *Евгения Воробьева*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *М. Смирнова, И. Астапкина*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн обложки *С. Хозин*

© Linda Kaplan Thaler, Robin Koval, 2015

This translation published by an arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*



### **Editor's choice – выбор главного редактора**

Успех бывает случайным.

Талант иногда легко добывается признания.

Но в большинстве случаев ради достижения результата приходится много и тяжело трудиться, преодолевая препятствия и не опуская рук из-за неудач, которых может быть немало. Конечно, упорство не важнее таланта, но без него у вас вряд ли что-то получится. Кроме того, в отличие от таланта, упорство – качество наживное, и эта книга поможет вам развить его в себе и стать обладателем настоящей железной хватки – отличительной черты победителей.



*Сергей Турко, главный редактор издательства «Альпина Паблишер»*

*Моим любимым родителям, Берте и Марвину, – спасибо, что научили меня ценить упорный труд и выносливость.*

***Линда Каплан Талер***

*Светлой памяти моих родителей, Мэрилин и Сеймура, от которых я унаследовала свою железную хватку. Спасибо.*

***Робин Коваль***

## Глава 1

### Зачем нужна железная хватка

*Успешный человек отличается от других не тем, что у него больше сил или знаний, а скорее тем, что он проявляет больше упорства.*  
**Винс Ломбарди<sup>1</sup>**

Стив Джобс. Колин Пауэлл. Майкл Джордан. Все трое – личности мирового масштаба, преуспевшие каждый в своей области; их имена стали синонимами выдающегося мастерства и успеха. Но между ними трудно уловить еще какое-то сходство помимо этого. В самом деле, что общего может быть между одним из самых смелых новаторов в индустрии персональных компьютеров и боевым генералом и высокопоставленным дипломатом, представляющим американские интересы за рубежом? И как спортивные достижения одного из величайших баскетболистов своего поколения могут быть связаны с Кремниевой долиной или министерством обороны США? Тем не менее этих людей, достигших феноменальных вершин, объединяет одна поразительная черта характера. Все трое в детстве казались настолько заурядными, что окружающим не приходило в голову прочить им великое будущее. Никто из учителей не смог разглядеть и по достоинству оценить их потенциал.

Стив Джобс плохо учился в средней школе, ему так и не удалось закончить первый курс колледжа. Десятиклассник Майкл Джордан однажды пришел домой в слезах, когда тренер по баскетболу решил, что он недостаточно хорош, чтобы играть за школьную сборную. Будущий госсекретарь США и председатель Объединенного комитета начальников штабов Вооруженных сил США в средней школе не вылезал из троек и страдал от неуверенности в себе. Не так давно Колин Пауэлл сказал в одном интервью: «Я никогда не думал, что буду занимать важный пост. Я был обычным, средним ребенком – средне учился, жил в семье со средним достатком. Во мне не было ничего особенного».

Тогда что же изменило ход событий в жизни Пауэлла? Как получается, что бесчисленное количество людей, в детстве и юности не выказывающих особых талантов или гениальности, впоследствии добиваются успеха? Как наверстать упущенное на жизненном пути, если судьба не одарила вас блестящим интеллектом, вы не получили образования в престижном университете Лиги плюща и у вас нет наследства, которое облегчает путь наверх?

В последнее время появляется все больше научных исследований, подтверждающих, что успех в жизни определяется не только природными способностями и доставшимся вам от родителей членством в элитных загородных клубах. Когда речь заходит об успехе, страсть, упорство и стойкость, как выясняется, значат больше, чем талант и интеллект. Для большинства из нас кресло руководителя или профессиональное признание и связанное с ним финансовое благополучие скорее станут результатом напряженного труда, а не генетической предрасположенности. Похоже, последнее слово остается за по-настоящему целеустремленными и трудолюбивыми, а не просто одаренными. Плоды победы пожинает тот, кто обладает железной хваткой.

Железная хватка – звучит немного старомодно, как будто из прошлого века. Но в наши дни это качество переживает второе рождение. Почему? Потому что, судя по всему, мы становимся мягкотелыми. Железная хватка – это когда работаешь в поте лица, а не сотрясаешь воздух пустым бахвальством. Это о характере, а не о харизме. Методичное упорство и живучесть, присущие людям с железной хваткой, никогда не считались «секретным оружием успеха». Что не вполне справедливо, ведь зачастую железная хватка и есть секрет успеха. Это результат

---

<sup>1</sup> Винсент Томас Ломбарди (11 июня 1913 г. – 3 сентября 1970 г.) – один из выдающихся тренеров в истории американского футбола. – *Здесь и далее прим. пер.*



бескомпромиссной борьбы, готовности идти на риск, настойчивости, неустанной работы ради цели, преодоления препятствий на пути. Это энергия и выносливость, которым покоряются трудные вершины и которые не покидают нас, даже если в данный момент мы беспомощно барахтаемся в тяжелых жизненных обстоятельствах.

*Нам*, авторам книги, которую вы держите в руках, железная хватка больше всего нравится тем, что она необязательно дается от рождения – ей можно научиться. По сути, со времен древнегреческих философов стойкость и уважение к труду считались основополагающим элементом воспитания и образования нового поколения. Аристотель, размышляя о добродетели напряженной работы, заметил: «Мы есть то, что мы делаем изо дня в день. Выдающееся мастерство, следовательно, – не действие, а привычка». Отцы-основатели американской нации преклонялись перед античными философами и строили жизнь по тем же принципам. От Войны за независимость до освоения Дикого Запада, через промышленную революцию к окончанию Второй мировой войны каждый родитель считал своим долгом воспитывать в детях силу, выносливость и привычку полагаться на собственные силы. Это вошло в кровь и плоть американского общества. Но потом произошла важная перемена.

## Не льстите себе

С конца 1960-х гг. два поколения американских детей воспитывались под лозунгом «Да здравствует высокая самооценка!». Психологи советовали родителям и педагогам хвалить детей, чтобы придать им уверенности в своих силах – в дальнейшем это поможет добиться успеха в жизни. На пике массового увлечения Законодательное собрание штата Калифорния даже учредило специальный комитет для изучения самооценки детей в государственных школах. В 1989 г. комитет подготовил доклад, в котором убеждал американских учителей укреплять самооценку учащихся – таким способом, говорилось в документе, мы сможем поднять успеваемость и решить проблемы социального неблагополучия в школах. Но представьте себе, это не сработало!

В итоге дети получают награды, даже когда проигрывают. В некоторых видах спорта тренеры даже не ведут счет игры между командами. Инфляция оценок в системе среднего и высшего образования превратилась в серьезную проблему. Американские учащиеся слабо знают математику, но убеждены, что хорошо владеют этим предметом. По степени самоуверенности они впереди всей планеты. Характерное для поколения нулевых чувство, что им гарантировано рабочее место, – даже двадцатилетние стажеры без опыта работы сегодня рассчитывают на быстрый карьерный рост, – стало головной болью для отделов кадров. Так же как и приукрашенные характеристики молодых сотрудников, чьи руководители не отваживаются на критику из страха деморализовать их.

Тот факт, что многие из нас считают себя необыкновенными, глубоко проник в массовую культуру. Как заметил герой мультфильма «Суперсемейка» (The Incredibles), «вокруг продолжают изобретать все новые способы возвеличивать посредственность». Конечно, ленточки за седьмое место, украшающие стены дома в «Знакомстве с Факерами», смотрятся комично, но на самом деле довольно точно отражают положение, сложившееся в нашем обществе, где каждый считает себя особенным.

К сожалению, движение за самооценку обернулось полным провалом, ослабив исконную железную хватку американцев, которую они унаследовали от первых переселенцев, рискнувших начать новую жизнь в чужом краю. И сегодня настало время вернуть ее себе.

## В вас нет ничего особенного

В 2012 г. преподаватель английского языка в престижной бостонской школе Уэллсли Дэвид Маккуллоу произнес речь перед выпускниками. Отрывок из этой речи, быстро получивший широкую известность в Интернете, звучал так: «В вас нет ничего особенного... несмотря на ваши футбольные награды в девять лет и блестящие результаты за седьмой класс и вопреки всем заверениям фиолетового добряка-динозавра, милого мистера Роджерса<sup>2</sup> и вашей чокнутой тетушки Сильвии. И не важно, сколько раз мама бросалась на вашу защиту, подобно супергерою, – в вас нет ничего особенного». Как сказал Маккуллоу, американское общество дошло до того, что «похвалы и одобрение теперь ценятся выше, чем настоящие достижения. Отныне не важно, как вы играете, кто победит и кто проиграет, нет желания научиться чему-нибудь или преодолеть себя, получить удовольствие от того, чем занимаешься. Теперь все задают только один вопрос: "Что я с этого буду иметь?"». Маккуллоу призвал молодых людей больше читать и закончил свою речь словами: «Наполненная, яркая, плодотворная жизнь достигается трудом, а не падает с неба просто потому, что вы хороший человек или мамочка заказала ее вам с доставкой на дом».

Проанализировав 15 000 научных исследований, посвященных движению за самооценку, публицист газеты *Los Angeles Times* Кей Хаймовиц пришла к выводу: «Высокая самооценка не улучшает успеваемость, не препятствует антиобщественному поведению в школах, не отвращает от алкоголя и в целом не слишком идет детям на пользу. На самом деле, убеждая ребят, что они обладают необыкновенными способностями, можно получить обратный результат. Поверив, что они маленькие гении, многие дети перестают прикладывать усилия. Другие заражаются подспудной тревогой родителей, которые считают своим долгом хвалить ребенка безостановочно».

В научном исследовании, проведенном в 2012 г. под руководством психологов Брэдли Морриса и Шэннон Зенталл, маленьких детей просили нарисовать картинки, отслеживая движения их глаз специальным прибором. Те, кого хвалили за врожденный талант, в два раза острее реагировали на собственные ошибки, чем те, кого хвалили за проявленное усердие.

Это говорит о том, что дети с низкой успеваемостью скорее все бросят, чем приложат усилия, чтобы улучшить свой результат, а также о том, что победа в учебе или игре обесценивается, если даже двоечников хвалят и награждают призами.

Навык бороться, преодолевая трудности, пригодится каждому – вот почему министерство образования США теперь призывает развивать у школьников и студентов упорство и стрессоустойчивость.

Это мнение полностью разделяет Меган Данн, основатель и директор муниципальной школы Riverdale Avenue PS 446 в Бруклине, Нью-Йорк. Многие из ее подопечных – дети из малообеспеченных семей. Директор школы уверена, что железная хватка поможет им проложить себе дорогу в жизни. Она воспитывает в ребятах характер, выталкивая их из зоны комфорта: городских детей отправляют в походы, учат играть в шахматы и командные виды спорта, а заодно – хладнокровно встречать поражение. Директор поощряет учеников полагаться на самих себя, задавая им вопросы: «Что ты думаешь по этому поводу?» или «Как бы ты поступил?». Она советует родителям и опекунам развивать у ребенка привычку доводить начатое до конца, несмотря на трудности, и давать маленьким детям больше самостоятельности. Она просит родителей не собирать походный рюкзак вместо сына или дочери, потому что в итоге ребенок не может сам найти нужную вещь и разобраться, как заново упаковать свои вещи. Меган считает, что забыть дома карманный фонарь – не конец света, а возможность со време-

---

<sup>2</sup> Известные американские телеперсонажи.

нем научиться думать и планировать свои действия на несколько шагов вперед. Она уверена, что железная хватка вырабатывается постепенно: домашние обязанности, учеба, и еще рядом должен быть взрослый, на которого можно положиться.

Боб Дойч, кандидат наук в области когнитивной нейробиологии, поделился своим уникальным взглядом на то, каким образом это качество характера влияет на нашу жизнь.

«Железная хватка может проявляться по-разному, – сказал нам Дойч. – Речь не о каком-то едином врожденном качестве, которое у вас или есть, или нет. Одни люди умеют проявлять ее, другие – нет. Но среди тех, кто не может похвастаться этим качеством, по крайней мере 80 % потенциально обладают им». Иными словами, это такая черта характера, которую можно в себе развить, навык, которому можно научиться, если получить надлежащие знания, опыт и практику.

Готовы поспорить, что именно железная хватка помогла Воздушному Джордану<sup>3</sup> вырваться со скамейки запасных школьной команды по баскетболу и в конце концов превратиться в того самого знаменитого Майкла Джордана. Как ему удалось стать лучшим игроком в истории баскетбола? Вот его собственное объяснение: «Я пропустил больше 9000 бросков за свою карьеру. Я проиграл почти три сотни игр. Мне 26 раз доверяли сделать решающий бросок, и мой мяч не попадал в корзину. Я терпел поражение снова, снова и снова – вот так и добился успеха».

Колин Пауэлл, сын иммигрантов с Ямайки, нашел свое призвание, только поступив в Городской колледж Нью-Йорка – там он записался на программу подготовки офицеров резерва. Обучение военному делу дало ему необходимый внутренний стержень, и вскоре Пауэлл был назначен командиром подразделения, что послужило началом его выдающейся карьеры.

Для Стива Джобса, в 1985 г. уволенного из основанной им компании Apple, следующая неудача – провал на рынке его компьютерной компании NeXT Computer – заложила фундамент триумфального возвращения в бизнес, которому суждено было войти в историю. «Оказалось, что увольнение из Apple – лучшее, что могло со мной случиться, – признался Джобс в своей речи перед выпускниками Стэнфордского университета. – Я не испытывал страха провала, который давит на каждого, кто добился успеха, вместо этого у меня появилась легкость новичка, который ни в чем не уверен. Я получил свободу начать один из самых плодотворных этапов в моей жизни».

Майкл Блумберг, трижды избиравшийся мэром Нью-Йорка, один из богатейших людей планеты, чье состояние оценивается в \$30 млрд, выразил сущность понятия «железная хватка», объясняя секрет своего успеха в интервью *New York Magazine*.

«Я знаю, что такое напряженно трудиться, – сказал Блумберг. – Я и сейчас полагаюсь на то, что всегда было и будет моей стратегией: я не самый умный на свете, но способен работать больше и лучше, чем вы. Это единственное, что я могу контролировать».

Мы разделяем этот взгляд: упорный труд, доступный каждому, ведет к успеху.

---

<sup>3</sup> Воздушный Джордан (Air Jordan) – прозвище, данное Майклу Джордану за феноменально высокий прыжок.

## Меньше слов, больше дела

Мы обе выросли в Бронксе – рабочем районе, который на протяжении многих поколений ассоциируется с выражением «железная хватка». Достаток в наших домах был скромный, взрослые вокруг много и тяжело работали.

Отец Робин владел маленьким таксопарком, мать трудилась бухгалтером. Родители прививали ей любовь к труду с раннего возраста. Когда Робин получала в школе четверку, мама подбадривала ее: «В следующий раз добейся пятерки». Благодаря стипендиям и тому, что она совмещала учебу и работу, Робин удалось окончить Сиракузский университет. Когда она поняла, что ее диплом по графическому дизайну не поможет ей пробиться в привилегированный круг выпускников престижных университетов Лиги плюща и получить работу мечты в рекламной индустрии, она окончила курсы машинописи и устроилась на административную должность в скромном рекламном агентстве. Робин наблюдала, как другие вокруг продвигаются вперед, в то время как сама она продолжала печатать – все так же медленно.

«Полная решимости, я вернулась обратно на студенческую скамью, чтобы получить степень MBA и дойти до вершины карьеры, занять кресло начальника, которого я так жаждала». И ей это удалось. По словам Робин, хотя временами бывало очень обидно, что достижения доставались ей не так легко, как другим, сегодня она ценит это обстоятельство больше всего в своей жизни.

Линда родилась в семье среднего достатка, ее родители работали с утра до вечера, чтобы на столе всегда была еда. Линда отточила свой острый язычок и комедийный талант за этим столом, в надежде обратить на себя внимание, которое в основном доставалось ее талантливому брату. Как и остальные члены семьи, она поступила в бесплатный Городской колледж Нью-Йорка, а затем долгие годы работала учителем, актрисой и композитором, пока в конце концов не остановилась на работе в рекламном бизнесе. Она провела следующие 17 лет, вкладывая свой талант, упорство и целеустремленность в создание ставших известными рекламных кампаний и музыкальных композиций для таких брендов, как Kodak («Kodak Moments»), Burger King, Toys «R» Us и др. Да, природные способности помогли ей преодолеть пару пролетов карьерной лестницы, но остальную часть пути она проделала, черпая силы в своем умении оправляться от неудач, невзирая на бесчисленные отказы клиентов и тысячи требований переделать текст.

В 1997 г. – Линда к тому времени занимала пост креативного директора рекламного агентства в Нью-Йорке и работала с компанией красок для волос Clairol – другой клиент попросил ее отказаться от контракта с Clairol, объяснив, что это вредит одному из его брендов по уходу за волосами. Воспользовавшись поддержкой тогдашнего генерального директора Clairol Стива Садова, Линда решила уволиться и открыть маленькое рекламное агентство, а компания Clairol стала ее первым клиентом. Зная Линду прежде всего как талантливого копирайтера, Садов предложил ей познакомиться с Робин, которая в тот момент занимала пост вице-президента и директора департамента по работе с клиентами в другом крупном рекламном агентстве. Выяснилось, что Робин подыскивает новое место работы.

За совместным десертом Робин и Линда решили объединить свои силы.

Так родилась наша компания Kaplan Thaler Group – шесть сотрудников заняли офис на третьем этаже принадлежавшего родителям Линды особняка на Девятнадцатой улице в Челси, Манхэттен. А в качестве первого контракта мы получили марку Herbal Essences компании Clairol. (Помните рекламу, в которой женщина испытывает близкие к оргазму ощущения во время мытья головы? *Да! Да! Да!* Это наше творение.)

Никто из нас раньше не занимался собственным бизнесом. Мебель мы арендовали. Своего ксерокса у нас не было, перед встречами с клиентами приходилось заимствовать аппарат

у Clairol. Единственное, чем мы могли похвастаться, – это железной хваткой. Мы без устали работали 24 часа 7 дней в неделю, с такой энергией и целеустремленностью, каких даже не подозревали в себе. И наши усилия окупились сторицей. Мы быстро получили еще несколько крупных заказов от Clairol, и всего за год агентство Kaplan Thaler Group, у которого вначале был только один клиент, достигло оборота \$80 млн, а среди клиентов значились такие компании, как Red Cross и Toys «R» Us. Штат вырос до 24 человек. В обязанности каждого из нас входило вытащить один мешок мусора, скопившегося за день в офисе: у агентства не хватало денег нанять службу вывоза мусора. Стульев тоже было меньше, чем требовалось, что неожиданно сподвигло народ пораньше приходить на работу. В хорошую погоду команда работала на крыше. Часто мы раскладывали презентации прямо на полу.

«В общем, мы нарушили все правила аренды офисов», – со смехом говорит Линда.

Вскоре Kaplan Thaler Group превратилось в одно из самых быстрорастущих агентств в стране. В 2012 г. произошло объединение Kaplan Thaler Group и Publicis New York, и в результате слияния появилось агентство Publicis Kaplan Thaler с оборотом более \$3 млрд и штатом в 800 человек.

Да, мы напряженно работали. Да, у нас была железная хватка. Да, мы благодарны за то, что у нас была поддержка и любовь наших родных, на которую мы могли положиться, – и долгое время ничего больше. И хотя наши родители не были иммигрантами, наш путь немногим отличается от того пути, который прошли американцы в первом поколении, побуждаемые надеждой и необходимостью выбиться в люди. Другого пути не было. Как и многие наши успешные сверстники, мы стали родителями детей, которые чувствуют себя гораздо более благополучными в финансовом плане, чем мы в их возрасте. И нас это тревожит.

## Держите руки в карманах

Тяжело бороться с естественным желанием защитить своих детей от разочарований, отказов и неудач. Но, не пройдя через них, они никогда не смогут пойти далеко – Линда поняла это на собственном опыте:

«Когда нашей дочери Эмили исполнилось пять лет, мы купили ей хорошенький розовый велосипед и не могли дождаться, когда научим ее на нем кататься. Неделя за неделей мы терпеливо поддерживали маленькое сиденье, мягко толкая велосипед вперед, пока Эмили пыталась поймать равновесие. Но каждый раз, когда ее переставали держать, девочка падала.

Следующие два года мы с мужем по очереди учили Эмили кататься, каждый раз повторяя один и тот же набор действий и каждый раз наблюдая, как она падает. В итоге мы пришли к грустному выводу, что наша дорогая дочь, возможно, когда-нибудь и станет президентом, но выиграть Tour de France ей точно не грозит.

На седьмой день рождения Эмили, когда я решилась на последнюю доблестную попытку научить дочь кататься, пожилой велосипедист, с удивлением наблюдавший за нами, остановился и предложил свою помощь.

– Мне кажется, у нее никогда не получится освоить велосипед, – сказала я, проглотив комок в горле и потирая усталую поясницу.

– Любой человек может научиться кататься на велосипеде. Дайте-ка я вам покажу.

Мужчина подошел к Эмили, усадил ее на велосипед, положил ее руки на руль, а ноги на педали.

– А теперь, мама, ваша очередь, – сказал он твердо. – Положите свои руки в карманы и не вынимайте.

– Но... но... – умоляюще произнесла я.

Мужчина мягко подтолкнул Эмили. Она упала. Я бросилась, чтобы поднять ее, но он меня остановил.

Эмили снова села на велосипед и снова упала. У меня дрожали руки, но я продолжала держать их в карманах.

Эмили в третий раз села на велосипед и поехала. Дальше, потом еще дальше. Она стала опытным велосипедистом и вдобавок к 20 годам отлично освоила верховую езду и фигурное катание, превратившись в молодую женщину, прекрасно владеющую своим телом. Я с гордостью сознаю, что причастна ко многим ее достижениям. Главная моя заслуга заключается в том, что мне хватило ума держать обе своих руки в карманах».

## Четыре составляющих железной хватки

Все мы учимся благодаря неудачам: поражения помогают обрести железную хватку. Нам довелось работать с множеством успешных людей из разных областей деятельности – от известных писателей и генеральных директоров компаний до юристов и звезд театра. С высоты нашего собственного и чужого опыта мы можем сказать, что именно железная хватка привела каждого из нас туда, где мы находимся сейчас. Наш опыт и исследования свидетельствуют, что это качество можно разложить на несколько важных компонента.

**Выдержка.** Железная хватка начинается с мужества, с которым мы принимаем вызов судьбы и отказываемся отступать перед лицом несчастья. Слова, сказанные американским генералом времен Второй мировой войны Джорджем Паттоном, стали крылатыми: «Храбрость – тот же страх, только ты выдерживаешь его минутой дольше». Выдержка дает силы пойти на обдуманый риск, проявить отвагу (но не безрассудство). Выдержка заключается в том, чтобы вывести свой корабль в открытое море, заявив во всеуслышание, что вы добьетесь триумфа, даже если победу пока ничто не предвещает.

**Запас прочности.** Многие выдающиеся люди в какой-то момент оказывались на дне, столкнувшись с тяжелой жизненной ситуацией: исключение из школы, увольнение с работы, выселение из дома по решению суда и т. п. Но они сумели воспрянуть духом. Комика Джерри Сайнфельда зрители с позором прогнали со сцены во время первого выступления. Стивену Спилбергу пришлось трижды держать экзамен в киношколу, прежде чем его зачислили. Однако унижения и провалы не поколебали их намерений. Исследования показывают, что люди, чаще проявляющие железную хватку, способны концентрироваться на цели и сохранять мотивацию, какие бы препятствия, неудачи и лишения ни выпадали на их долю. Джордж Форман, дважды чемпион по боксу в тяжелом весе, ушел на пенсию и растолстел, но в 45 лет был вынужден снова надеть боксерские перчатки из-за угрозы банкротства. Он добился триумфа и вернул себе звание чемпиона, потратив выигрыш на то, чтобы расплатиться с долгами и открыть компанию по производству электрогрилей George Foreman Grills. Сегодня его состояние оценивается в \$200 млн. Запас прочности придает железной хватке гибкость. Вы способны идти за своей мечтой хоть на край света – даже если она возвращает вас в Северную Дакоту после того, как вы купили билет на Мауи<sup>4</sup>.

**Инициатива** – первый шаг в любом деле, она сообщает железной хватке энергию, приводит ее в движение. Мировых лидеров часто оценивают по их способности брать на себя инициативу. Но самые поразительные случаи предприимчивости порой происходят вдали от поля боя или зала заседаний совета директоров. Одна из наших любимых историй случилась в африканской саванне. Тринадцатилетний подросток Ричард Турере из племени масаи был в отчаянии, обнаружив, что дикие львы убили быка – кормильца семьи. Как предотвратить такие нападения в будущем? Обходя по ночам пастбище, чтобы защитить скот, мальчик заметил, что рыскающие в поисках добычи львы в испуге убегают, стоит направить на них мигающий свет карманного фонарика. И тогда он смастерил из деталей карманных фонариков и солнечных батарей «антильвиную» световую ограду, которая теперь надежно держит хищников на расстоянии. Мораль сей басни такова: не обязательно быть крупнее или быстрее своего врага, чтобы обвести его вокруг пальца.

**Упорство.** Способность не отступать от своей цели, что бы ни случилось. Упорство – пожалуй, самое характерное качество, которое приходит на ум в связи с выражением «железная хватка». Его демонстрируют спортсмены, когда, сумев возродиться после тяжелого поражения, завоевывают олимпийскую медаль или возвращают себе звание чемпиона на ринге.

---

<sup>4</sup> Мауи – один из островов Гавайского архипелага.



Или нобелевские лауреаты, которые, проведя тысячи неудачных экспериментов и тысячи раз зайдя в тупик, в конце концов совершают революционное открытие. Мы наблюдаем его в предпринимателях, упрямо, год за годом продвигающих на рынке инновационный продукт или услугу, которые однажды перевернут нашу жизнь. Упорство подразумевает трудолюбие и решимость – именно эти ценные качества позволили Америке выйти из Великой депрессии и добиться индустриального расцвета в XX в. Но в эпоху цифровых технологий, похоже, нам стало не хватать упорства. Научные исследования под руководством таких экспертов, как профессор психологии Андерс Эрикссон из Университета штата Флорида (США), показали, что требуется минимум десять лет и верное направление сосредоточенного труда, чтобы овладеть каким-либо навыком на профессиональном уровне и полностью реализовать свой потенциал. Всемирно известный виолончелист Пабло Казальс, когда его спросили, почему в возрасте 93 лет он все еще продолжает упражняться по три часа в день, ответил: «Я замечаю, что начал играть немного лучше».

Наука об успехе только зарождается. Многое нам еще предстоит узнать. Но потрясающая особенность железной хватки заключается в том, что работать упорнее, вкладывать в свое дело больше ума, энергии и времени – в нашей власти, в отличие от окружения, в котором мы росли, школы, в которой учились, денег и возможностей наших родителей, политики компании-работодателя или нынешнего состояния экономики, которые от нас не зависят. Железную хватку может развить в себе каждый из нас. Даже если мы не самые умные и талантливые.

Прямо сейчас вокруг нас живут миллионы людей, у которых есть все, чтобы стать музыкантами мирового уровня, авторами бестселлеров или профессиональными спортсменами – если только они обратятся к своей выдержке и запасу прочности, проявят упорство и инициативу, необходимые, чтобы реализовать свой потенциал. Возможно, вы один из них? Мы приглашаем вас пройти тест на сайте [www.grittogreat.com](http://www.grittogreat.com) – он поможет определить, какие из четырех компонентов железной хватки развиты у вас сильнее, а какие нуждаются в тренировке. В последующих главах вы найдете немало полезных стратегий, которые помогут вам укрепить в себе выдержку, стать более упорными и предприимчивыми, а также пополнить свой запас прочности.

## СПОСОБЫ РАЗВИТЬ ЖЕЛЕЗНУЮ ХВАТКУ

**Делитесь железной хваткой.** Как родители, наставники, друзья и руководители мы можем помочь другим обрести это полезное качество – не только поддерживая и направляя, но и давая окружающим возможность учиться на собственном опыте. Да, позитивная обратная связь важна для подчиненных, но это не значит, что нужно переделывать за них скверно написанный отчет. Объясните (вежливо), как самостоятельно его улучшить. И в следующий раз, когда ваш ребенок попросит сделать ему любимый сэндвич с арахисовым маслом и бананом или макароны с сыром, покажите, как самому их приготовить. Кто знает, возможно, так вы зародите в нем страсть к кулинарному творчеству на всю жизнь.

**Выполняйте дела по списку.** В качестве первого упражнения для развития железной хватки составьте список важных дел и твердо решите выполнить по крайней мере одно из них на этой неделе. Задача может быть совсем легкой, механической: скажем, разобрать ящики стола. Другая, наоборот, потребует серьезных умственных усилий: например, с помощью чтения углубить свои знания о предмете, который пригодится в карьере или

личной жизни. Дайте себе слово в течение месяца достичь всех целей из списка. Понимание того, что отступать некуда, вынудит вас преодолевать трудности и осваивать новое, и вы убедитесь, что навыки не приобретаются раз и навсегда, их можно укреплять.

## Глава 2

# Миф о таланте

*Талантов пруд пруди. Успеха добивается тот, кто, помимо таланта, обладает способностью много и тяжело работать.*

*Стивен Кинг*

Мы надеемся, что в следующий раз, когда вы увидите по телевизору ролик, созданный нашим агентством для страховой компании Aflac (да, признаемся, знаменитая белая утка из рекламы компании Aflac – наших рук дело), этот тридцатисекундный фильм покажется вам забавным и непринужденным. Возможно, вы даже поразитесь творческой изобретательности авторов. Однако мы, просматривая это короткое видео, испытываем совсем другие чувства, потому что знаем, сколько труда было в него вложено нашим агентством и преданными делу клиентами из Aflac, которые помогли в работе над роликом. Чтобы создать этот маленький рекламный шедевр, потребовался год непрерывных усилий: 30 человек в буквальном смысле жили проектом. Надо отдать им должное – это невероятно способные ребята, ведь наша белая утка не теряет популярности дольше, чем большинство суперуспешных постановок на Бродвее.

Но талант не так важен, когда речь заходит о судьбе рекламного ролика. Если говорить начистоту, победу обеспечивают два других, совсем не «звездных» качества – упорство и запас прочности. Каждый претендент на место в «команде Утки» должен был доказать, что у него хватит характера выдержать бесконечные раунды отказов, переделок, сокращений бюджета, плохих результатов тестирования и нескончаемый поток других препятствий и тупиков. Все то, что мы прошли от начала работы над проектом до ликующего «Победа!», когда утка на полминуты появилась в «Танцах со звездами». Конечно, для зрителей красивая реклама – не более чем ослепительная вспышка, яркий бенгальский огонь, который сгорит быстрее, чем успеешь привлечь внимание друзей или домашних: «Ты только посмотри!» На самом деле сколько-нибудь серьезное достижение в любой области стоит невероятных усилий и труда (не говоря уже о литрах кофе и пирамиде из пицц и пончиков). Что мы пытаемся сказать? Талант сам по себе переоценен. В сущности, мы считаем, что он вообще бесполезен, если не применять его последовательно, в верном направлении. Без работы до седьмого пота талант – это великие произведения живописи, музыки, научный прорыв или изобретение, так и не ставшие реальностью.

Психологические исследования одаренных детей опровергают миф о том, что одного таланта достаточно, чтобы получить признание, или что только единицы из нас способны добраться до вершины. Природный ум или заметное дарование сами по себе – еще не все.

## Тест на железную хватку

Психолог Анджела Дакворт, удостоенная престижной стипендии Мак-Артура, которую называют «грантом для гениев», занимается как раз этой темой – исследует гениальность. Она заведует научной лабораторией в Пенсильванском университете (США). Работая учителем математики в старших классах, Дакворт заметила, что самые сообразительные ученики не всегда показывают лучшие для себя результаты и не всегда становятся отличниками в классе. Поэтому она решила продолжить образование, чтобы с новыми знаниями разобраться в феномене успеха. Убежденная, что решающую роль играют прилежание и привычка много работать, Дакворт разработала простую шкалу из 21 пункта для измерения железной хватки, которую исследовательница определяет как сочетание энтузиазма и выносливости для достижения долгосрочных целей. Ее тест на практике доказал высокую эффективность, предсказав, кто из учащихся вырвется вперед. Например, в Американской военной академии шкала Дакворт оказалась точнее, чем тщательные расчеты преподавателей этого элитного учебного заведения: тест заранее показал, кто из новичков-курсантов справится с изматывающей летней программой тренировок, а кто, скорее всего, нет. Для победы в детском национальном конкурсе на лучшее правописание железная хватка также оказалась решающим фактором: ее продемонстрировали все маленькие участники, набравшие наибольший балл. В крупных корпорациях Дакворт и ее команда использовали шкалу железной хватки, чтобы заранее выявить лучших «продажников», которые сумеют заработать больше всего денег, и худших, которых вскоре уволят.

«Во всех этих очень разных ситуациях залогом успеха служила одна характерная черта, – замечает Дакворт. – Речь не о развитых социальных навыках, приятной внешности, физическом здоровье или интеллектуальных способностях. Гораздо важнее железная хватка». По сути, утверждает эксперт, зачастую возникает обратная зависимость между высоким IQ и железной хваткой. Обладатели высокого IQ привыкли, что желаемое достается им легко, поэтому, столкнувшись с очень трудной задачей, обычно сдаются быстрее, чем те, у кого показатели IQ ниже. Возможно, причина в том, что те из нас, кто не может похвастаться врожденным интеллектом, развивают у себя «железный» подход к решению проблем, чтобы компенсировать его нехватку.

Дакворт также обнаружила, что железная хватка сочетается с готовностью к длительной борьбе, умением упорно следовать цели в течение нескольких лет и в конце концов достигать ее. «Тот, кто проявляет железную хватку, воспринимает этот процесс как марафон», – говорит Дакворт. Такие люди не склонны часто менять область деятельности, предпочитая, подобно лазерному лучу, сосредоточиться на единственной цели. Кроме того, они не ждут одобрения от окружающих, чтобы сохранить мотивацию и заставить себя двигаться быстрее. В итоге человек с развитой железной хваткой часто ставит перед собой крайне сложные задачи и готов к тому, что результат его трудов будет оценен по достоинству лишь спустя несколько десятков лет.

## Провал тестов на успеваемость

Не каждому историческому деятелю удалось закончить даже начальную школу – вспомним Бенджамин Франклин или Чарльза Диккенса. Мать Томаса Эдисона перевела его на домашнее обучение после того, как учитель в школе заявил, что мальчик, которому суждено было стать одним из самых плодovitых и гениальных изобретателей в мире, «слаб мозгами». Ринго Старр и Элтон Джон завоевали статус суперзвезд мировой эстрады, несмотря на то что плохо учились и так и не закончили школу. Будущий прославленный барабанщик The Beatles к тому же не отличался крепким здоровьем – он провел в больницах три года своего детства и, по слухам, едва умел читать, когда ушел из школы в 15 лет.

Теоретик бизнеса Томас Стэнли, автор нашумевшего бестселлера «Как устроен разум миллионера» (*The Millionaire Mind*), опросил для своей книги более 1000 миллионеров. Автор обнаружил, что по показателям школьной успеваемости все они едва превосходили средний уровень – учились чуть лучше, чем сверстники, но явно недостаточно хорошо, чтобы попасть в Гарвард, Стэнфорд или большинство других престижных высших учебных заведений.

Даже влиятельные технологические компании, такие как Google, осознали, что нужно пересмотреть подход к отбору кадров в том, что касается определения потенциала будущего сотрудника.

«Известно, что раньше Google требовал от кандидатов на место в компании предоставить максимум сведений об успеваемости в школе и вузе, но больше мы этого не делаем, разве что речь идет о недавних выпускниках, пару лет назад окончивших учебное заведение. Опыт показывает, что эти сведения ни о чем не говорят, – рассказал Ласло Бок, старший вице-президент Google по кадровым вопросам, в интервью газете *New York Times*. – Самое интересное, – продолжает он, – что количество сотрудников вообще без высшего образования в Google со временем также возросло». Бок объясняет это тем, что выпускники вузов, особенно недавние, хорошо изучили, какие ответы хотят слышать от них профессора, и выдают их «под копирку». Но в Google нужны люди, которые умеют «разбираться и находить решение там, где не бывает очевидных ответов».

Новшества в Google отражают общую смену направления в процессе найма. Дин Стамулис, эксперт кадровой компании Russell Reynolds Associates, которая занимается подбором руководителей высшего звена и членов совета директоров, говорит: «Акцент при найме на руководящие должности всегда делался на интеллект. Однако сегодня, на мой взгляд, задача усложнилась – нужны кандидаты, демонстрирующие "результативный интеллект" – особую смекалку, которая помогает находить выход в самых разных ситуациях». По мнению Стамулиса, результативный интеллект очень близок к железной хватке. Это ярко выраженная способность не сдаваться под давлением, «подниматься, потерпев поражение, и не быть нытиком. Настоящие лидеры отказываются считать себя жертвами действий других людей, не перекладывают вину и не ищут оправданий. Часто им свойственно инстинктивное желание двигаться вперед во что бы то ни стало».

В отличие от работодателей, которым понадобились годы, чтобы изменить взгляд на подбор персонала, наука уже достаточно давно ищет ответ на вопрос, может ли природный ум быть мерилем успеха в жизни. Интереснейшее исследование о феномене таланта принадлежит американскому психологу Льюису Термену, одному из разработчиков стандартного теста IQ. В 1920-х гг. Термен приступил к изучению вундеркиндов, убежденный, что одаренным детям суждено в будущем возглавить страну. Для участия в научном эксперименте отобрали 1500 детей – все они по показателям IQ-тестов были признаны гениями. Участников исследования, за которыми велось научное наблюдение в течение всей жизни, прозвали «термитами». Поначалу они демонстрировали невероятную успешность в традиционном смысле слова. Боль-

шинство окончили вуз на несколько лет раньше своих сверстников и получили престижные должности, требующие высокой квалификации, что означало, разумеется, и более высокую зарплату. Но не у всех гениальных детей судьба сложилась удачно. Некоторые вообще не смогли работать. Другие всю жизнь страдали алкогольной или наркотической зависимостью. А 22 человека покончили жизнь самоубийством.

И ни одному не удалось достичь громкой славы или внести весомый вклад в развитие страны, что так уверенно предрекал Льюис Термен. Природный ум или талант, возможно, помогли им на ранних этапах жизни и карьеры, но не стали гарантией успеха. Время тоже внесло свои коррективы. Два школьника, которых Термен забраковал для исследования – они не дотянули до нужных показателей по тестам, – получили Нобелевскую премию. Ни один «термит» не удостоился такой чести.

В реальности иногда наибольших успехов добиваются те, от кого их совсем не ждут. Третий ребенок Мелиссы родился раньше срока, на восьмом месяце беременности. Врач предупредил, что из-за осложнений во время родов ее дочь несколько драгоценных секунд жила без кислорода и поэтому есть вероятность, что у нее будет умственная отсталость. Мелисса решила не делиться этой новостью ни с кем, кроме мужа. Со временем она сумела привить своей дочери Ариэль любовь к труду, стараясь хвалить ее в основном не за оценки, которые часто были ниже среднего, а за цепкость и настойчивость в учебе.

В итоге Ариэль окончила четырехгодичный колледж, а потом, страстно увлекшись социологией, получила университетский диплом по своему любимому предмету и теперь строит блестящую карьеру в этой области.

Никто не говорил Ариэль, что ее IQ ниже нормы, и, возможно, именно поэтому у нее появилась возможность осознать свой неограниченный потенциал, упрямо развивая решимость работать больше и напряженнее, чем ровесники.

Современные ученые пришли к выводу, что железная хватка – более важный и надежный гарант реализации в жизни, нежели природный талант. Она подобна нашему характеру. В отличие от таланта характер формируется под влиянием опыта, взаимодействия с другими людьми и жизненных обстоятельств, а также нашей реакции на них. Его можно осознанно лепить, и это под силу каждому, вне зависимости от доходов, уровня образования или связей. Именно характер помог одному нежеланному ребенку, который вырос в бедности, всегда носил обувь не по размеру и терпел безразличие взрослых, стать вдохновляющей ролевой моделью для огромного числа менеджеров и частных предпринимателей.

## Никогда не срезай углы

Если бы не автобиографическая книга Дейва Томаса, основателя известной ресторанной сети Wendy's, мы бы никогда не узнали, сколько испытаний выпало на его долю в детстве. Дейв родился в Нью-Джерси во время Великой депрессии. В шесть месяцев родители, которые жили гражданским браком, отдали его на усыновление. Его приемная мать скончалась от ревматического полиартрита, когда Дейву было всего пять лет, и мальчика вернули на попечение не любящего его отца и череды мачех. Дейв рано научился довольствоваться тем, что имел. Ноги постоянно болели – он годами донашивал обувь, из которой давно вырос. Семья то и дело переезжала, следуя за новым местом работы отца Дейва, чернорабочего. В 12 лет Дейв, солгав о своем возрасте, получил первую работу по доставке продуктов, но вскоре был уволен из-за размолвки по поводу выходных. Лето Дейв проводил в Мичигане со своей родной бабушкой по материнской линии – она была единственным человеком, дававшим мальчику хоть какое-то чувство защищенности. Десятки лет спустя, уже сам став дедушкой, он любил цитировать мудрый совет бабушки Минни: «Тяжелая работа просветляет душу, – говаривала она. – И не подпускает близко жалость к себе, потому что не оставляет на нее времени».

Получив новое место – на подхвате в одном семейном ресторанчике, – Дейв ощутил в этом бизнесе чувство принадлежности и домашнего тепла, которых он никогда не знал. Подростку еще не исполнилось 13, а он, довольный, уже трудился по 12 часов в день, забросив учебу в школе. Даже занимаясь грязной работой на кухне, он ощущал себя жизненно важной частью серьезного дела – и это дело стало его домом. Когда отец снова упаковал чемоданы, Дейв отказался уезжать, снял комнату при поддержке благотворительной Ассоциации молодых христиан и бросил школу, чтобы зарабатывать на жизнь. Ему едва сравнялось 15. В 30 Дейв Томас только и думал о том, как открыть собственный ресторан. Он ухватился за шанс и купил по франшизе четыре дышащих на ладан закусовых в Колумбусе, штат Огайо, у ветерана американского общепита полковника Гарланда Сандерса, основателя компании Kentucky Fried Chicken, – тот был рад сбыть их с рук. Дейв вернул закусовые к жизни и продал обратно Kentucky Fried Chicken за более чем \$1,5 млн. Хотя на тот момент ему не исполнилось и 40, заработанные деньги уже вполне позволяли уйти на покой. Однако Дейв решил иначе. Он вложил средства в давнюю мечту: открыл сеть ресторанов быстрого питания. Главным принципом работы компании стал еще один завет бабушки Минни: «Не срезай углы, а то потеряешь в качестве». В детстве, за какое бы дело он ни брался, бабушка напоминала ему: «Потеряешь качество – потеряешь все остальное». Томас назвал свой ресторан Wendy's, по имени младшей дочери, и следовал совету бабушки во всем, включая приготовление гамбургеров. Каждая котлета должна была быть идеально квадратной, ни одного срезанного угла.

Вэнди Томас рассказала нам, что отец обычно брал ее с собой на встречи с владельцами ресторанов сети Wendy's, названной в ее честь. Лицо Вэнди и сейчас озаряется, когда она вспоминает, как отец общался с сотрудниками, приветствовал посетителей и обязательно задерживался у своего любимого места – за грилем, обсуждая, как сделать и так процветающий бизнес еще лучше. В его словаре не было слова «самодовольство». Он не терпел этого качества в людях, которым доверил управлять империей, в итоге созданной им для своих детей – не для того, чтобы им никогда не пришлось работать, но чтобы быть уверенным, что они будут знать, как это делается. Он хотел обеспечить им нечто более ценное, чем доверительные фонды и праздная жизнь. Он мечтал, чтобы Вэнди и остальные дети научились демонстрировать железную хватку и трудолюбие – те самые качества, которые воспитало в нем его собственное, полное изматывающего труда детство.

Дети Дейва Томаса должны были сами проложить себе дорогу в жизни. «Делай что хочешь, – вспоминает Вэнди наставления отца перед ее отправкой в колледж. – Но прежде

найди то, что тебе действительно нравится. Если хочешь рыть канавы, рой, только делай это с гордостью. Нужно оставаться цельной во всем, за что берешься». Многие люди воспринимают работу с точки зрения того, что она *отнимает*. Вэнди рано приучили обращать внимание на то, что работа *дает*.

К сожалению, мир потерял Дейва в 2003 г. Его смерть стала ударом для всего коллектива Wendy's и простых американцев – многие «знали» его благодаря тому, что он снялся в почти 800 рекламных роликах Wendy's за 13 лет. Прямота, дружелюбие и доступность сделали его народным героем. После кончины основателя руководство Wendy's пыталось возродить дух Дейва с помощью серии рекламных кампаний и агентств, но без особых достижений.



## Рецепт успеха

Летом 2009 г. мы услышали, что известная сеть быстрого питания разыскивает новое рекламное агентство. За год до этого компания Wendy's потратила более \$275 млн на рекламу. Все ведущие агентства исходили слюной при мысли заполучить Wendy's в клиенты.

Мы видели себя идеальным кандидатом. Но еще 75 других агентств считали точно так же. Нам было очевидно – чтобы выиграть гонку, придется создать грандиозную по креативности презентацию, которая оставит конкурентов далеко позади. Контракт с Wendy's означал переломный момент для нашего агентства. Это стало бы крупнейшей сделкой за все время существования Kaplan Thaler Group. За 12 лет мы достигли невероятного прогресса – из тесного офиса старого особняка переместились в небоскребы в самой дорогой части города. Но даже с такими крупными клиентами, как Aflac, Pfizer и Procter & Gamble, мы все еще выглядели слабыми игроками в битве за этот заказ. Мы работаем в индустрии рекламы, где доминируют мужчины и полным-полно агентств, которые занимаются этим бизнесом уже так долго, что, вероятно, вырезали свои наскальные рекламные кампании еще в первобытных пещерах. («Мастодонт – такого белого мяса вы никогда не пробовали».) На их фоне мы оставались маленьким и невнятным новичком.

«Лучше нас им не найти!» – горячо убеждала коллектив Линда на одном из первых мозговых штурмов. – Знаете почему? У нас те же деловые гены, что были у Дейва Томаса. Другие ребята могут взять количеством штата и деньгами, но они не умеют работать так же много, как мы». Каждый, кому предстояло заниматься подготовкой презентации, получил копию вышедшей в 1990-х автобиографии Томаса «Путь Дейва» (Dave's Way) и изучил ее от корки до корки. Всех нас вдохновили его мудрость и скромность. Чем больше мы размышляли о железной хватке, которую проявил Дейв, тем ближе казался нам его подход к работе и жизни. Но философствовать легко; а вот создать двухчасовую презентацию, которая должна была сразить всех наповал, меньше чем за два месяца представлялось тяжелой задачей. Действительно тяжелой. Подобно Дейву, мы были аутсайдерами, встречавшими каждый новый день с решимостью работать до седьмого пота, чтобы доказать: наша железная хватка сильнее, чем у конкурентов.

Мы начинали рабочий день с упрямой верой: во что бы то ни стало нам удастся выйти победителями. Вступив в битву за контракт Wendy's с мантрой «Что бы сделал Дейв?», мы сознательно старались каждым своим шагом повторить его напористость и веру. Задание номер один? Отправиться в путь, как делал когда-то сам Дейв, чтобы посетить столько франшиз Wendy's, сколько сможем. Нам хотелось поговорить с людьми, которые управляли ресторанами, и с посетителями, которые заходили туда поесть. Нам не терпелось, следуя примеру Дейва, постоять за грилем.

Команда нашего агентства во главе с Робин надела фартуки и встала у плит в ресторанах по всей стране: резать салат, готовить соус чили и на собственном опыте постигать то, что в компании Wendy's называют «индивидуальной сборкой гамбургеров». На местах мы узнали массу интересного о деятельности сети, научились лучше готовить и получили неограниченный доступ к горячей хрустящей картошке фри, которую можно было макать в классический молочно-шоколадный коктейль Wendy's (тяжелая работа включала парочку бонусов).

Вернувшись в Нью-Йорк, мы, засучив рукава, по 70 часов в неделю трудились над нашим питчем. В каждой переговорной агентства пахло жареной картошкой и гамбургерами; мы заказывали еду из Wendy's каждый день и перепробовали все тамошнее меню. Мы докапывались, откуда берется каждый ингредиент, изучая фермы, где выращивали зелень и помидоры для ресторанов. Мы начали записывать наши совещания на видео, чтобы не пропустить ни одно озарение, ни один обрывок обсуждения, ведь никогда не знаешь, в какой момент может проклюнуться росток той самой главной идеи. Выходные в честь Дня независимости прошли в

общении с фокус-группами и посетителями ресторанов Wendy's. Каждый день в обязательном порядке проводилось общее совещание в конференц-зале, на котором присутствовали все участники проекта: творческая команда, медиаслужба, пиарщики, маркетологи, стратеги и менеджеры отдела по работе с клиентами. Работа каждого подвергалась тщательному разбору и жесточайшей критике. Идеи возникали одна за другой, и мы прихлопывали их, как мух, в бесконечном поиске озарения – эврика! – которое поможет радикально изменить имидж Wendy's к лучшему. Отпуска отменялись, совещания в восемь вечера стали обычным делом. Мы даже устраивали «гости с ночевкой» для разных команд, занятых в проекте.

Хотелось бы сказать, что благодаря этим нечеловеческим стараниям все было продумано и подготовлено к сражению задолго до назначенной даты. В реальности за неделю до представления проекта наши комнаты для совещаний были завалены разрозненными кусками презентации, но ни один из них, как нам казалось, не тянул на победителя. Не утратив присутствия духа, мы провели следующие четыре бессонные ночи в творческом исступлении, соединяя вместе 25 телевизионных рекламных роликов, 40 записей для радио, 70 рекламных щитов, знаков на автобусных остановках, печатной рекламы и т. п., а также полностью обновленную символику Wendy's в местах продаж и другие материалы. Кроме того, был проведен редизайн сайта и создана оригинальная песня, чтобы подчеркнуть новый образ ресторанной сети. Презентацию венчал прощальный сувенир для всего топ-менеджмента Wendy's (мы имитировали первую полосу газеты *USA Today* с заголовком «Wendy's обходит Burger King с помощью нового агентства»). Мы собирались устроить эквивалент Бродвейского шоу для Wendy's. Единственная загвоздка заключалась в том, что большинство шоу на Бродвее готовятся месяцами, а наше время только что истекло.

У нас оставалась одна ночь, чтобы отрепетировать всю презентацию.

С приближением часа «Ч» мы упаковали доски для презентаций в десять огромных черных сумок – им предстояло отправиться с нами в конференц-центр отеля в Колумбусе, штат Огайо. До начала нашей презентации на следующее утро оставалось несметное количество работы. Поэтому, прибыв на место, мы разделились: Робин взяла с собой людей, отвечающих за медиа, стратегию и связь с клиентом; Линда – творческую команду. В полночь Робин постучала в номер узнать, как дела, и обнаружила, что творческая часть коллектива агентства во главе с Линдой полностью обессилела, словно после боксерского поединка. Пол был усыпан скорлупками арахиса. Однако пройти успели только два ролика. «*Ради бога, почему так медленно?*» – недоумевала Робин. Высокое качество проделанной нами работы не вызывало сомнений, но мы отлично понимали: чтобы продать идею, необходимо ее безупречно подать. Каждый звук должен звучать как задумано. Важно разобраться с хореографией – кто где будет стоять. Сценарии требовалось заучить наизусть, чтобы иметь возможность встречаться глазами с клиентом. Шутки, которые звучали плоско, – придумать заново. Было ясно, что впереди бессонная ночь, и неизвестно, успеет ли команда Линды собрать все воедино к началу утренней презентации. Но ни один из нас не захотел сказать: «Мы сделали все, что могли» – и поддаться усталости. Невысказанный боевой клич объединил наши силы в ту долгую трудную ночь: «*Справимся!*»

Когда мы вошли в помещение на следующее утро, до начала мероприятия оставалось два часа. Соблазн попытаться просто расслабиться и настроиться на спокойствие в духе дзен был велик. Но мы знали, что должны сделать еще одно, последнее усилие. «Как раз успеем провести генеральный прогон!» – воскликнула наша команда, в который раз сплотив ряды. Когда пришла наша очередь предстать перед судьями из Wendy's, мы были в полной боевой готовности.

И презентация, как нам говорили позже, прошла безупречно.

На следующий день из Wendy's прислали гонца – актрису в образе известного рекламного персонажа Сети, с ярко-рыжими косичками и усыпанным веснушками лицом, искрящуюся весельем. Мы пригласили весь штат – ведь практически каждый сотрудник внес свой вклад в

работу над презентацией – и вслух зачитали поздравительное письмо от Wendy's, в котором сообщалось, что мы выиграли тендер. Письмо передавали из рук в руки, чтобы каждый мог взглянуть.

Когда мы спросили руководителей Wendy's, почему они выбрали нас, то услышали в ответ: «Потому что влюбились в вашу работу». Невзирая на то, что и у других агентств было несколько блестящих идей, мы были убеждены, что никто, кроме нас, не сможет работать над имиджем компании с такой же отдачей. И мы доказали, что это действительно так, когда несколько лет спустя Wendy's действительно обогнала Burger King и заняла второе место в рейтинге сетевого фастфуда по продаже гамбургеров в Америке.

Возможно, талант и помог нам заявить о себе, но контракт достался исключительно благодаря железной хватке. Марк Мёрфи, основатель и генеральный директор консалтинговой компании Leadership IQ, которая занимается исследованиями и подготовкой лидеров для таких организаций, как IBM, Microsoft, General Electric и Johns Hopkins University, согласен с этой точкой зрения. Мёрфи провел три года, изучая отношение к работе 20 000 только что нанятых сотрудников для своей книги «Чем лучше настрой, тем выше зарплата» (Hiring for Attitude). Он обнаружил, что 46 % новичков не оправдали ожиданий работодателей в течение первых 18 месяцев. Самое поразительное, по словам Мёрфи, то, что «лишь 11 % не справились со своими обязанностями из-за нехватки чисто технических навыков».

Остальные потерпели неудачу из-за того, что не сумели правильно настроиться. Низкая мотивация, самоотрицание и негативные мысли, а также эмоциональные проблемы привели к тому, что новички плохо вписались в команду, показали себя неэффективными лидерами и непоследовательными управленцами. Хуже всего то, что они своим отношением расхолаживали коллектив. Большинство уволенных, судя по всему, обладали достаточным умом, чтобы решать рабочие задачи, но им не хватало оптимизма, железной хватки и решимости преуспеть.

Подводя итоги: не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы сделать карьеру в сегодняшнем мире конкуренции, на какой бы ступени вы ни находились – молодой специалист, менеджер среднего звена или предприниматель в поисках стартового капитала. Все, что вам нужно, – это железная хватка.

## СПОСОБЫ РАЗВИТЬ ЖЕЛЕЗНУЮ ХВАТКУ

**Готовьтесь очень тщательно.** Хорошо, если судьба наградила вас талантом, но не позволяйте самонадеянности встать на пути к успеху. Практикуйтесь. Устраивайте генеральную репетицию. Если предстоит выступить с речью в школе или на работе, потренируйтесь перед зеркалом или запишите себя на видео в телефоне. Продумайте все нюансы. Вложив чуть больше сил, чем остальные (такие же или даже более талантливые), вы сможете затмить их и стать героем дня.

**Сначала получите работу.** Мы призываем не обманывать, а скорее подтолкнуть себя. Когда вам предлагают незнакомую задачу, для которой, по вашему мнению, у вас недостаточно квалификации, посмотрите на ситуацию как на благоприятную возможность задействовать прошлый опыт или узнать что-то новое. Подумайте, на какие свои сильные стороны вы могли бы опереться вместо того, чтобы по привычке сомневаться в себе, – еще до того, как получили работу. И помните, если к вам обратились с предложением, значит, уже есть уверенность, что вы справитесь.

**Сделайте еще одно усилие – всего полчаса.** Вы удивитесь, как далеко можно продвинуться, если взять за правило заниматься чем-нибудь 30 минут в день сверхурочно – приблизить цель, освоить навык, выполнить задание. Выберите время, когда лучше всего работается (ранним утром, после пробежки или в тишине воскресного вечера), и вместо просмотра любимого сериала займитесь тем, что наметили. Полчаса ежедневно составят 180 дополнительных рабочих часов в год!

## Глава 3

### Мечтать вредно

*Я никогда не мечтала об успехе. Я работала на него.  
Эсте Лаудер*

Во сне мы берем на себя сразу все роли: режиссера, звезды, сценариста, оформителя сцены, художника по костюмам, главного осветителя и, разумеется, благодарных зрителей. Мы покоряем зал, пишем восторженные рецензии от лица критиков и собираем урожай наград. Если сюжет кажется нам скучным, подсознание немедленно сочиняет новый. Неудивительно, что при звуке будильника большинство поворачивается на другой бок – хочется еще немного понежиться в стране грез. Там столько всего происходит!

За исключением, конечно же, жизни.

Есть старая еврейская пословица, в вольном переводе она звучит так: «Если хочешь, чтобы мечты стали реальностью, проснись наконец».

Слишком часто так называемая мудрость в духе «надо следовать своей мечте» мешает по-настоящему взяться за дело: сосредоточиться на цели, составить план и проложить путь, неотступно продвигаясь от этапа к этапу. Пока мечтатели видят десятый сон, труженики приближают победу, потому что сумели открыть глаза и начать работать. Они настроились проявить свою железную хватку.

## Рождение бестселлера

Линда убедилась в правоте тружеников много лет назад, когда работала младшим копирайтером в рекламном агентстве Walter Thompson и подружилась с коллегой по имени Джим. Со временем Джим возглавил творческое направление агентства и стал генеральным директором, а Линда больше 15 лет работала на него в должности креативного директора. Несмотря на то что руководящая работа отнимала много сил, Джим каждое утро вставал на четыре часа раньше и сочинял свой роман, перед тем как идти в офис. Его книги со временем находили издателей и небольшое количество читателей, но не становились по-настоящему популярными. Джим продолжал упрямо сочинять, заставляя себя вылезать из кровати в тишине ночи. Каждый раз, когда появлялось «окно» во время рабочего дня, он выхватывал блокнот и начинал писать. Именно этим Джим по обыкновению занимался, когда они с Линдой однажды летели в командировку в город Рочестер, штат Нью-Йорк, по делам клиента Kodak. Он не обращал никакого внимания на Линду – та сидела рядом с ним в самолетном кресле, впившись ногтями в его руку и время от времени в ужасе вскрикивая. Кто-нибудь менее добродушный уже давно потерял бы терпение. (Она очень сильно боялась летать на самолете.)

«Вдруг Джим поднимает сверкающие глаза от блокнота и говорит:

– Я понял! – вспоминает Линда. Его взволнованный голос отвлек ее от просмотра воображаемого фильма, в котором их горящий самолет врезался носом в землю.

– Понял что? – спросила она. Может, он знает какие-то подробности их неминуемой смерти, которые не пришли ей в голову?

– Как написать бестселлер! – ответил Джим.

Линда бросила скептический взгляд на его желтый блокнот, исписанный от руки.

– И как же? – поинтересовалась она.

– Я всегда верил в интригующих героев, но с учетом скорости нашей сегодняшней жизни, думаю, большинство читателей предпочитает короткие главы. И чтобы каждая заканчивалась неожиданным поворотом сюжета, – торжествуя сказал Джим».

Именно в такой манере он и написал – от руки – детектив «И пришел паук» (*Along came a spider*), первый из 110 своих бестселлеров на данный момент, попавших в рейтинг газеты *New York Times*. Этот рекорд помог Джеймсу Паттерсону стать одним из самых продающихся авторов всех времен с читательской аудиторией в 305 млн человек по всему миру.

Нам очень приятно поделиться историей успеха Джеймса Паттерсона. Во-первых, потому, что он олицетворяет собой железную хватку, особенно в том, что касается цепкости и предприимчивости. А во-вторых, потому, что он живой пример разницы – что значит следовать мечте и что значит следовать цели. Он не тратил все свое время, зарабатывая на хлеб в рекламном агентстве и мечтая стать знаменитым писателем. Он брался за перо и писал. Каждое еще не напечатанное слово, которое он быстро заносил в свой блокнот, приближало его к списку бестселлеров. Да, у него была мечта, но еще важнее то, что он сумел сдвинуть ее с места. Конкретные действия превратили ее в реальность.

## «Если бы» заводит в тупик

Легко предаваться сладким фантазиям: «если бы, если бы, если бы...» Все любят помечтать о будущем: вот выиграю в лотерею, и заживем! Но сплошь и рядом мы просто кормим себя иллюзиями, мечтая выиграть денежный приз или получить продвижение по службе, и эта ошибка обычно дорого нам обходится. Новейшие исследования показали, что подход к достижению цели в духе «представь мечту во всех подробностях, и она осуществится» имеет один серьезный недостаток. Когда речь заходит о реализации целей, визуализация скорее ставит палки в колеса, чем облегчает путь. Причина в том, что в отличие от выдающихся спортсменов, которые первыми стали применять этот метод, мы склонны сразу «промаывать» фантазию к счастливому финалу. Мы представляем, как нам вручают золотую медаль, но пропускаем в своем воображении бесконечные тренировки ради нее и всевозможные травмы или другие препятствия и неудачи по дороге к пьедесталу. Ученые обнаружили, что фантазия дарит удовольствие, но отнимает стимул – оторваться от дивана и начать вкалывать, чтобы по-настоящему чего-то достичь. Она вселяет надежду на мгновенный успех. А когда реальность оказывается суровее, чем ожидания, результативность падает, мотивация испаряется, а хорошее настроение сменяется тревогой. На самом деле мы оказываемся в худшем положении, чем если бы с самого начала отбросили мечты и сделали ставку на предприимчивость и железную хватку. Грезить наяву – как тратить время на дешевый бульварный роман, который мгновенно становится хитом и так же быстро забывается. Снова и снова прокручивать в голове любимые фантазии, удивляясь, почему они никак не воплощаются в жизнь, – все равно что смотреть фильм «Огненные колесницы»<sup>5</sup>, ощущая приятный приток эндорфинов в крови, а потом, когда кино заканчивается, недоумевать, отчего вы не в такой же хорошей спортивной форме, как его герои.

В своих исследованиях фантазий и ожиданий профессор психологии из Нью-Йоркского университета Габриэль Оттинген обнаружила, что вчерашние выпускники вузов, больше других мечтавшие найти идеальное место работы, в итоге трудоустраивались хуже, чем те, кто отказывался предаваться таким фантазиям. По итогам двух лет научных наблюдений «мечтатели» не так активно рассылали резюме, получали меньше предложений о работе, а подписав договор найма, оказывались с меньшей зарплатой. Почему? Мысли об идеальном будущем могут ввести в заблуждение, что мечта уже достигнута, и отвлечь от реальных усилий по ее воплощению. Как бы ни вводила нас в заблуждение индустрия самосовершенствования и коучинга, позитивное мышление заключается в том, чтобы ясно представить себе все трудности на пути к мечте и способы их обойти, а не конечный результат усилий.

---

<sup>5</sup> «Огненные колесницы» (Chariots of Fire) – британская спортивная драма 1981 г., получившая множество международных наград, включая четыре «Оскара» и два приза Каннского фестиваля.

## Ваш выход, госпожа дирижер

Упорство помогает осуществить даже невозможную мечту. У Марин Олсоп мечта появилась в возрасте девяти лет, когда она училась играть на скрипке. Как-то отец взял ее с собой послушать один из «Концертов для молодежи» в исполнении Нью-Йоркского филармонического оркестра под управлением Леонарда Бернстайна. Но юная Марин не могла оторвать глаз не от скрипачей, а от самого дирижера. «Вот кем я хочу стать, когда вырасту!» – объявила отцу девочка. Учитель игры на скрипке быстро охладил ее пыл, заявив, что девочки не становятся дирижерами. И это было правдой – Марин не знала ни одной женщины-дирижера, которая могла бы вдохновить ее своим примером. Пренебрежительные слова учителя глубоко ранили девочку и возмутили ее мать. «Ты можешь стать кем пожелаешь», – сказала дочери Рут Олсоп. На следующее утро, когда Марин спустилась к завтраку, на столе ее ждала длинная деревянная коробка. Внутри лежало много дирижерских палочек.

Олсоп продолжила учиться игре на скрипке и со временем получила университетский диплом Джульярдской школы<sup>6</sup>. Ее настоящей мечтой было стать дирижером – но всеми крупнейшими оркестрами мира по-прежнему руководили мужчины. Хотя цель казалась недостижимой, Олсоп никогда не теряла ее из виду. Включив музыку, она часами дирижировала невидимыми оркестрами перед зеркалом. Она заманивала сокурсников пищей и пивом, чтобы они приходили со своими инструментами к ней домой и она могла попрактиковаться. Марин зарабатывала на жизнь уроками игры на скрипке и одновременно изучала искусство дирижирования под руководством именитого Карла Бамбергера. А когда ей так и не удалось пробиться в профессию или получить необходимый опыт, она сделала следующий шаг, который казался логичным и правильным: основала свой собственный оркестр.

В конце концов, выиграв однажды летом вожделенную стипендию для дирижеров Леонарда Бернстайна в Тэнглвудском музыкальном центре и став протеже самого Бернстайна, Олсоп совершила рывок в карьере, дебютировав с Филадельфийским оркестром и Лос-Анджелесским филармоническим оркестром, а позднее была назначена музыкальным руководителем Симфонического оркестра Колорадо. Согласны, это не самый известный оркестр. Но Олсоп удалось, благодаря гастролям и грамзаписям, добиться более широкой известности, в особенности как страстной поборнице современной музыки. В 2005 г. она стала единственным в истории дирижером, удостоенным престижной стипендии Мак-Артура. Но, несмотря на все почести, мечта по-прежнему оставалась нереализованной.

Прошло 42 года с того дня, когда Марин Олсоп выбрала свое призвание в жизни, и вот она достигла цели. В 2007 г. Олсоп, в возрасте 51 года, поднялась на сцену как новый музыкальный руководитель Балтиморского симфонического оркестра.

Она стала первой женщиной в американской истории, которая дирижировала большим оркестром.

Так как же отделить мечты от целей, фантазию от реальности? Прежде всего внимательно приглядеться к своим желаниям, а потом, тщательно все взвесив, сделать первый отважный шаг к тому, чтобы воплотить их в жизнь. Именно такой шаг перевернул жизнь Фабиано Каруаны.

---

<sup>6</sup> Джульярдская школа – прославленная академия музыки, танца и театрального искусства в Нью-Йорке.



## Захватить инициативу

В шахматах захватить инициативу – значит заставить противника реагировать, защищаться, таким образом получая преимущество на шахматной доске. Фабиано Каруана, освоивший шахматы в пять лет, очень рано понял, что важно использовать любой шанс захватить инициативу, если хочешь получить мировой чемпионский титул – довольно амбициозное и даже нахальное желание для первоклассника. Но вместо того чтобы грезить наяву, как другие дети могли бы поступить на его месте, Фабиано часами тренировался, участвовал в сотнях турниров и еженедельно брал несколько уроков игры в шахматы. К счастью, родители одобряли устремления сына, хотя и понимали, что на достижение такой цели уйдут годы самоотверженных усилий, концентрации и жертв.

Когда Фабиано исполнилось 12 лет, семья решила перевести его на домашнее обучение, чтобы у него оставалось больше времени для занятий шахматами. Они переехали из Нью-Йорка в Испанию, дав сыну возможность брать уроки у международного мастера русского происхождения Бориса Злотника. В следующие несколько лет семья переезжала еще трижды, из Венгрии в Швейцарию и обратно в Испанию, чтобы Фабиано мог проходить обучение у лучших в мире преподавателей шахмат.

Цепкость и настойчивость подростка окупилась сполна. В 23 года Фабиано Каруана стал гроссмейстером с шахматным рейтингом 2819, что означало, что он завоевал второе место в мировом рейтинге игроков. И многие в шахматном сообществе уверены, что недалек тот день, когда он займет первое место.

Когда мы спросили родителей Фабиано, почему они решили пожертвовать своим комфортом ради увлечения сына шахматами, его отец сказал: «Мы с женой верим, что каждый человек способен достичь гораздо больше, чем осознает, но, чтобы полностью реализовать свой потенциал, необходимо быть готовым к тяжелой работе, без которой не бывает успеха. У нашего сына была мечта, и нашей задачей стало сделать все, что в человеческих силах, чтобы помочь ему воплотить ее в жизнь».

У Фабиано была единственная неизменная цель, и он работал над ней с первого класса. У многих из нас цели в жизни меняются. Со временем мы можем решить изменить курс. Но для этого необходимо проложить новый маршрут к успеху.

## Изменить правила игры

Ни одна из нас не мечтала о карьере в рекламном бизнесе, когда мы начинали свой жизненный путь. Робин всегда говорили, что она хорошо рисует. Когда подошло время поступать в колледж, это стало ее навязчивой идеей – получить специализацию по изобразительному искусству. Но обладать навыком не означает автоматически получать от этого удовольствие. Робин вскоре обнаружила, что, несмотря на успехи в рисовании, она все же не великая художница и, более того, ей вообще не очень нравится это занятие. Когда она пристально взгляделась в свою мечту, то поняла, что больше всего в художественном творчестве ее привлекала возможность придумывать идеи, а не воплощать их на бумаге. Робин была творчески мыслящей личностью, а не исполнителем. Тогда она пересмотрела свою жизненную цель и подала документы на курс рекламного дизайна в Сиракузский университет.

Линда тоже начинала с другой мечты. Ее всегда манила сцена. Ей нравилось играть, выступать с комедийными скетчами и сочинять песни. Но после того как ей не удалось получить роль в постановке National Lampoon's Lemmings в малоизвестном театре (роль досталась невероятно смешной актрисе Джильде Рэднер), Линда приняла судьбоносное решение. Она осознала, что ее скромного комедийного таланта не хватит, чтобы помочь выдержать бесконечные прослушивания и отказы на пути к сцене. Она бесповоротно забросила мысли об иллюзорном актерском будущем, в котором ей не суждено было добиться признания. Больше того, она пришла к выводу, что страстное увлечение не живет фантазиями и мечтами – ему необходимо указать четкую цель и направление движения. Работа в рекламном бизнесе дала Линде возможность проявить свой комедийный талант, творческий потенциал и лидерские способности. И платили там лучше. Когда ей было чуть за 20, она написала несколько собственных песен, но, только услышав однажды, как мальчик напевает по дороге к автобусу куплет из рекламы, который она сочинила, Линда поняла, что наконец-то реализовала свою мечту.

Конечно, цели нужно регулярно переоценивать. То, о чем вы мечтали в 20 лет, подходит ли вам в 30? Или в 40? Недавний опрос известной исследовательской компании Harris показал, что только 14 % американских рабочих считают, что у них отличная работа; больше половины хотели бы вообще сменить род деятельности. Молодое поколение приспосабливается к постоянно меняющемуся рынку труда, взяв за правило не задерживаться долго на одном месте. Исследовательская компания The Pew Research Center обнаружила, что так называемое поколение нулевых – люди, родившиеся между 1980 г. и началом 2000-х – успевают в среднем семь раз поменять место работы до достижения 30 лет, а шесть молодых людей из десяти минимум однажды меняют область деятельности. Стоит помнить, что наши стремления всегда индивидуальны и у каждого свой срок годности.

Необходимо расставить приоритеты в том, что касается целей и амбиций, – распределить их от легких к трудным и от самых важных до несущественных. Если цель маловероятная («Объехать вокруг света на мотоцикле») и не такая уж важная («Когда-нибудь, просто чтобы похвастаться»), вычеркните ее. Если цель непростая («Похудеть на 15 кг»), но необходимая для здоровья («Преддиабетическое состояние, следующим летом у дочери свадьба»), тогда приближайтесь к ней по одному шагу в день. Найдите близкий к дому тренажерный зал с бесплатным однодневным посещением; сходите на пробные занятия и выберите зал; проконсультируйтесь с диетологом / фитнес-тренером и получите индивидуальный план питания и тренировок; закупите продукты по списку на три дня вперед и т. д. Не успеете оглянуться, как вы уже окажетесь на полпути к цели – вместо того чтобы так и остаться на старте, замерев от ужаса перед задачей. Сделать первый шаг по натянутому канату под куполом всегда страшно, но железная хватка позволяет исполнить даже то, что казалось невероятным. А когда речь заходит о том, чтобы рискнуть, лучший способ достичь цели – никогда не смотреть вниз.

## СПОСОБЫ РАЗВИТЬ ЖЕЛЕЗНУЮ ХВАТКУ

**Прикоснитесь к тотему.** Не отвлекаться от цели, которую вы себе наметили, временами бывает трудно. Напоминайте себе о том, чего хотите достичь. Возьмите пример с популярного блогера Маурисио Эстреллы – он сделал свою цель паролем на компьютере. Скажем, чтобы бросить курить, можно выбрать пароль quit@smoking4ever. Дело в том, что большинство из нас вводит пароль много раз за день. Этот маленький трюк будет напоминать о том, чего вы хотите добиться.

**Посмотрите правде в глаза.** Обратите внимание, как часто в течение дня вы предаётесь мечтам о том, чтобы изменить что-то в жизни. А теперь пообещайте себе потратить столько же времени на создание плана действий, который поможет осуществить мечту. План должен быть подробным: конкретные задачи, их последовательность и сроки реализации. Например, перед тем как взяться за эту книгу, мы точно рассчитали количество слов, которые должны писать каждый день, чтобы закончить работу в срок. Нам помогла функция подсчета слов – так мы отслеживали наш постоянный прогресс к концу каждой главы. Держите список перед глазами или добавляйте напоминания в электронный календарь. Почувствуйте, как это здорово – вычеркивать выполненное. Мечта – всего лишь мираж, если не дает возможности сделать ее реальностью.

**Прислушайтесь!** Друзья и семья твердят, что вы ужасно танцуете? Может быть, в их словах есть доля истины. Обратите внимание на похвалы и одобрительные взгляды окружающих, когда вам что-то удается. Полагайтесь на позитивные отклики.

## Глава 4

### Откажитесь от страховки

*На берегу корабль в безопасности – но это не то, ради чего строят корабли.*

*Альберт Эйнштейн*

Ник Валленда прошел чуть больше половины пути по канату длиной 427 м, протянутому через Большой каньон, когда балансир в его руках дрогнул и трос завибрировал. Согнувшись, Валленда на мгновение присел, в надежде найти равновесие и стабилизировать канат. Захватывающее дух каскадерское выступление транслировалось в режиме реального времени по каналу Discovery (с задержкой на десять секунд, по понятным причинам). Без страховочных ремней или сетки, исключительно благодаря своей железной хватке, Валленда держался, чтобы не сорваться с высоты 460 м и не разбиться о дно каньона на глазах у всего мира. «Момент был очень, очень напряженный, – позже скажет он журналистам. – Я никак не мог заставить себя встать и идти дальше. Хотелось сидеть там и звать на помощь маму».

Спортивный подвиг Валленды – один из его семи мировых рекордов – подтолкнул нас задуматься о смысле страховок и гарантий, которые все мы привычно ищем в повседневной жизни. Помогают ли они двигаться вперед, обещая необходимую защиту, или мешают осуществлять задуманное? Мы решили расспросить Валленду, тридцатисемилетнего отца троих детей, о том, что он думает по поводу страховок, и он щедро поделился с нами мудростью, почерпнутой в своей семье: Валленда происходит из легендарной династии семи поколений воздушных гимнастов-канатоходцев.

«Человеческий разум обладает запредельной мощностью, – сказал он. – В наших силах научиться контролировать то, что поступает извне, и отфильтровывать негатив. Страх – негативное чувство. Он либо подчиняет вас себе, либо подчиняется вам».

Отказ от страховочной сетки во время выступлений для Валленды – способ доказать самому себе, что он *может* контролировать свой страх, не поддаваясь панике из-за смертельного риска. Дело не в том, что он слишком беспечен или презирает опасность. Мы обнаружили, что жизненная философия Валленды – та самая железная хватка – применима и к обычным людям, предпочитающим осматривать Большой каньон из окна туристического автобуса, – ведь именно она помогает нам выходить победителями из рискованных ситуаций обычной жизни. Жизненное кредо Валленды сводится к тому, чтобы стать самому себе службой быстрого реагирования: научиться предвидеть худшие сценарии и знать, что делать, если и когда они произойдут. Случись что, у вас будет выработана привычка – и уверенность – принимать взвешенные решения, а не действовать импульсивно, под влиянием момента. Именно в таких обстоятельствах выдержка, запас прочности, инициативность и упорство по-настоящему оправдывают себя. Все, что требуется, – это осознанность – способность сосредоточиться на проблеме здесь и сейчас.

«У некоторых от рождения очень сильный характер, и им легче проявлять упорство, – рассуждает Валленда. – Но все мы непрерывно развиваемся и в процессе либо усиливаем в себе это качество, либо теряем, если ему не находится применения. В моем словаре нет слова "Страшно". На самом деле страх – это глубокое уважение. Я ясно помню, как впервые осознал это: мне было шесть или семь лет, я сидел на плечах у отца, а он ехал на велосипеде по канату. В цирке рядом со мной постоянно находились дикие животные – слоны, тигры, шимпанзе, – но я никогда их не боялся. Меня с ранних лет приучили относиться к ним с почтением, помня, что они способны убить. В тот день на плечах у отца, зная, что он мог бы спокойно выполнить номер даже с закрытыми глазами, я все равно дрожал от страха. Я осознал, что у меня есть

выбор: сидеть там и трястись или приказать себе собраться и успокоиться. Я решил не бояться. И почувствовал, что я контролирую свои мысли, а не они меня».

Хотя эквилибристика давно стала привычным делом для Валленды, он по-прежнему с глубоким почтением относится к опасности. Это почтение и способность к глубокой осознанности, в свою очередь, научили его быть готовым к худшему, чтобы иметь возможность показать лучший результат. Воздушный гимнаст и его команда в течение пяти лет исследовали рельеф местности и погодные условия в Большом каньоне, прежде чем осуществить невероятный акробатический номер, описанный в начале главы. Не было способа предугадать количество мельчайших частиц пыли, которые оседают на пятисантиметровом канате в день прохода Валленды, или мощность восходящей тяги горячего воздуха со дна каньона. Тем не менее эквилибрист решил подготовиться к любому развитию событий и отработал приемы, которые можно было применить в каждом случае. Прежде чем пройти по канату над Большим каньоном, он часами тренировался на заднем дворе своего дома во Флориде, используя ветрогенераторы. Машины создавали порывы ветра скоростью 146 км/ч – гораздо более сильные, чем когда-либо отмечались в самом каньоне. Когда за неделю до исторической прогулки Валленды на побережье Флориды обрушился тропический циклон «Андреа», он решил не упускать шанс испытать свои силы в непредсказуемых условиях бушующей стихии и прошел по канату на высоте 10 м под ветром и дождем. И вот судьбоносный день настал. Валленда шаг за шагом продвигался через глубокое ущелье и вдруг почувствовал, что при очередном порыве ветра канат сильно завибрировал под его обутыми в тонкую гимнастическую обувь ногами. Тогда он напомнил себе: *«Ты тренировался при порывах ветра 146 км/ч, хотя здесь они не достигают и 100 км/ч. Ты готов к этому. Ты знаешь, что делать»*. Приближаясь к противоположной стороне, Валленда перешел на бег и проворно спрыгнул на твердую землю. А потом отправился домой – обдумывать очередной вызов, который он бросит себе в следующий раз.

Когда уверенность становится мышечной памятью, паника оборачивается высочайшей результативностью.

## Включите автопилот

Бортпроводники обучены эвакуировать большой самолет с пассажирами менее чем за 90 секунд (в США это требование федерального закона о воздушных перевозках). Авиакомпании и учебные заведения натаскивают персонал день за днем, используя тренажеры, имитирующие реальные условия салона самолета, и проигрывая аварийные сценарии, например падение или пожар на борту.

Ли Йюн Хе (Lee Yoop-Hye) прошла проверку своих знаний 6 июля 2013 г., когда самолет авиакомпании Asiana, совершавший рейс 214, врезался в волноотбойную стенку набережной на подлете к международному аэропорту Сан-Франциско. Лайнер развалился на части, потом перевернулся и загорелся – воспламенилось самолетное топливо. Может быть, вы помните кадры с Ли в тогдашних теленовостях: миниатюрная сорокалетняя бортпроводница из Сеула на спине выносит пассажиров из горящего самолета. У этой женщины поистине феноменальная железная хватка. Когда в салоне «Боинга-777» прямо посреди обломков развернулся надувной трап, заблокировав выход впавшим в панику пассажирам, Ли схватила аварийный топор и перебросила его второму пилоту, чтобы он мог пробить отверстие в трапе. Увидев языки пламени в задней части самолета, она швырнула огнетушитель другому бортпроводнику, а сама стала отводить пассажиров в безопасное место. Из 307 человек, находившихся на борту, удалось спасти жизни 304. Неудивительно, что Ли покинула самолет последней. Руководитель пожарной службы Сан-Франциско назвал ее героиней. Позднее врачи обнаружили, что бортпроводница помогала в эвакуации с переломом копчика.

«Мы действовали так, как нас учили, – скромно сказала Ли репортерам впоследствии. – Я не слишком задумывалась, тело автоматически выполняло действия, необходимые для эвакуации».

Испуг и тревога, знакомые большинству из нас в обычной жизни, в подметки не годятся тому ужасу и смятению, которые переживает человек, спасающий пассажиров из горящего самолета или идущий по канату без страховки над пропастью Большого каньона. Тем не менее мы стараемся оснастить свою жизнь всеми видами страховок и гарантий, как будто нам грозит нечто подобное. Если вы медлите, не решаясь ступить на свой воображаемый канат, в ожидании, что ситуация станет полностью безопасной, то рискуете провести так всю жизнь, замедлив на старте. Женщина начинает многомиллионный онлайн-бизнес, не выходя из комнаты общежития. Тем временем ее бывший бойфренд продолжает ходить на ненавистную работу и появляется на встрече одноклассников с сомнительным заявлением, что вот-вот наладит свою жизнь. Звучит знакомо? Возможно, вы мечтаете брать уроки сальсы, но отказываетесь записаться на занятия, пока не сбросите 10 кг, потому что хотите хорошо выглядеть. Или у вас разрывается сердце при мысли о том, что власти города собираются уничтожить старинный парк ради строительства торгового центра, но вы отказываетесь вступить в борьбу, оправдываясь нехваткой времени, энергии и опыта в политике. Ведь отказаться от сопротивления совсем не так больно, как упасть лицом в грязь.

Нередко мы по привычке начинаем бояться неудачи вместо того, чтобы подготовить план на случай опасности. А это, считает Ник Валленда, и есть настоящая катастрофа.

«Проще довольствоваться комфортом, чем заставлять себя двигаться вперед и достигать новых высот», – объясняет он.

Сплошь и рядом мы живем, избегая того, что нас пугает, по сотне раз на день. И то, чего мы боимся, чаще всего сводится к двум вещам – потерпеть поражение или услышать «нет».

## Получите отказ

Несколько лет назад гипнотизер Джейсон Комли придумал онлайн-игру «Терапия отвержения» (Rejection Therapy), одной из целей которой было научить людей «стать более осознанными в отношении того, как иррациональный страх социального взаимодействия ограничивает и подчиняет себе нашу жизнь».

В игре есть только одно правило: вы *должны* получить хотя бы один отказ в день. По сути, отказ означает успех. Если объект не отказывает, а, наоборот, выполняет вашу просьбу, это считается поражением – вы явно запросили недостаточно.

Китайский иммигрант Цзя Цзян вступил в игру после того, как бросил свою технологическую работу в Остине, штат Техас, решив посвятить шесть месяцев воплощению давнего плана. Когда он учился в школе в Пхеньяне, к ним приезжал выступить с речью Билл Гейтс, и с тех пор молодой человек лелеял мечту стать частным предпринимателем. Когда прошло уже четыре месяца из его полугодового оплачиваемого отпуска, Цзян, в тот момент находившийся в ресторане, получил обескураживающее текстовое сообщение от крупного инвестора, который, как он надеялся, согласится профинансировать его задумку. В сообщении было только одно слово: «Нет». Цзян извинился, вышел на улицу и заплакал.

«У меня было два выхода: отказаться принять отказ или погрузиться в жалость к себе, и оба варианта были отвратительными», – вспоминал Цзян в своем выступлении на TED, после которого стал звездой YouTube. Обдумав возможность вернуться к «настоящей» работе на два месяца раньше, ограничившись уже понесенными убытками, Цзян в итоге принял другое решение. «Я выбрал борьбу и продолжил поиски. И мир изменился для меня навсегда».

Заинтересовавшись игрой Комли, Цзян решил приучить себя воспринимать отвержение без эмоций. Для этого он задался целью в течение 100 дней выдерживать отказы, записывая происходящее скрытой камерой, а потом выкладывал запись в своем видеоблоге. Он сразу начал набирать очки. Администрация магазина сети Costco не разрешила ему обратиться к покупателям по громкой связи. Незнакомец на улице отказался одолжить \$100. Служба быстрой доставки FedEx не стала отправлять посылку Деду Морозу на Северный полюс. «Но потом случилась забавная вещь, – вспоминает Цзян. – Мне начали отвечать "да"». Он постучал в незнакомый дом и получил разрешение поиграть в футбол на заднем дворе. Охранник здания не возражал, когда он захотел исполнить танец в стиле известного хита «Gangnam style» перед камерой наблюдения. Настал момент, когда Цзян зашел в офис случайно выбранной компании и попросил разрешения поговорить с ее генеральным директором.

– По какому вопросу? – осведомился секретарь.

– Я бы хотел предложить ему сыграть со мной в игру «Кто первый моргнет», – был ответ.

Цзяна пригласили пройти к генеральному директору (кстати, директором оказалась женщина, и она выиграла эту игру).

Цзян заметил, что, часто сталкиваясь с отвержением, он начал «лучше общаться, лучше договариваться». Привычный болезненный укол, который он ощущал раньше при слове «нет», сменился чувством освобождения – свобода пьянила и придавала сил брать на себя все более рискованные задачи.

Когда Цзян забрел в кофейню Krispy Kreme и попросил продать навывнос пончики с символикой Олимпийских игр, предупредительная сотрудница ответила, что посмотрит, что можно сделать, и вскоре вернулась, с гордостью неся свое творение – коробку из пяти разноцветных пончиков, соединенных между собой, как олимпийские кольца. «За мой счет, идите», – сказала она, широко улыбнувшись, в ответ на вопрос Цзяна, сколько он должен. Видеозапись этого эпизода, снятого на скрытую камеру, была выложена на YouTube и

набрала столько просмотров, что о ней заговорили СМИ, а переживший немало отказов Цзян проснулся знаменитым.

«Мой эксперимент, – сказал Цзян в своем выступлении на TED, – научил меня смотреть отвержению прямо в глаза и воспринимать его спокойно, как есть. Это не чудовищных размеров мешок, полный боли и ужаса, каким он виделся мне раньше. Это не глобальная истина о том, что я за человек. Это просто чье-то мнение, и оно столько же говорит об этом человеке, сколько обо мне».

Ему еще предстоит услышать ответ на свою сотую просьбу – интервью с президентом США Бараком Обамой, – но Цзян уже получил «да», о котором не мог и помыслить в тот вечер, когда получил сообщение, разбившее его мечты: издатели согласились опубликовать его книгу о силе отвержения.

Постоянные отказы могут сломить волю и заставить опустить руки. С другой стороны, они способны стать стимулом, необходимым, чтобы начать работать лучше и больше, чем вы когда-либо считали возможным.



## Опирайтесь на внутренние ресурсы

Чтобы продать карикатуру в журнал *The New Yorker*, требуется титаническое усердие, выносливость, самоотверженность и железная хватка. В начале своей карьеры художник-карикатурист Боб Манкофф отправил в *The New Yorker* тысячи рисунков, прежде чем один из них наконец приняли к публикации. Почти 30 лет спустя, создав около 950 рисунков для *New Yorker*, Манкофф стал редактором отдела карикатур в этом журнале. Вместе со своей командой он кропотливо просматривает около 2000 заявок в неделю, зная, что только 17 или 18 пройдут отбор. Это притом, что многие работы присылают постоянные авторы, талантливые карикатуристы, знающие, что удача ждет только 10 % счастливиц. Тем не менее они не сдаются и творят, вновь и вновь обращаясь к внутренней сокровищнице воображения и юмора, которая кажется неисчерпаемой. Манкофф уверен, что высокая вероятность отказов в *The New Yorker* на самом деле подстегивает творческие способности. Как азартный игрок, художник никогда не знает, какой из его рисунков в какой момент победит. «Это происходит довольно часто, – сказал нам Манкофф. – И заряд одобрения дает силы выдерживать жесткую конкуренцию». Во многих случаях именно мотивация необходима художнику, чтобы разбудить воображение и проявить железную хватку.

## Доверьтесь внутреннему голосу

Высококонкурентная среда технологических компаний, в которой компромисс принято считать слабостью, порождает множество самонаблюдений по поводу железной хватки. Одна из немногих женщин-инженеров в управляемой тестостероном Кремниевой долине, топ-менеджер компании Google Сабрина Фармер часто сталкивалась с неверием в себя и жесткой самокритикой. Она осознала, что привычка сомневаться и принижать собственные способности стала ее второй натурой. Когда знакомый поделился планами принять участие в триатлоне, Фармер мгновенно отреагировала: «Ой, я бы не смогла!» Позже она поймала себя на мысли: «Почему нет, собственно? Почему я сказала, что не смогу?» Она собралась с духом, подала заявку, прошла тренировки и отбор и закончила марафон. Позже она призналась, что это не доставило ей особой радости, но открытие, которое она сделала, стоило всех усилий и мышечной боли. Она осознала, что привычка умалять свои достоинства служила ей своеобразной подушкой безопасности во время болезненных ударов неудач. Но защитный механизм психики одновременно мешал ей двигаться вперед.

Фармер объясняет свою нерешительность известным в психологии синдромом самозванца. Бизнес-эксперт Валери Янг в книге «Тайные мысли успешных женщин» (The Secret Thoughts of Successful Women) пишет, что люди с этим синдромом склонны игнорировать собственные достижения и навыки, объясняя их «просто везением, удачным стечением обстоятельств, посторонней помощью, умением производить впечатление, даже компьютерной ошибкой... Они убеждены, что им каким-то образом удалось проскользнуть незамеченными и не сегодня завтра их изобличат». Сильнее всего синдром самозванца бьет по успешным женщинам. Из-за него актриса Джоди Фостер призналась в ток-шоу 60 Minutes, что считала свой «Оскар» счастливой случайностью и была уверена, что «обман» вскроется и награду заберут обратно: «Они придут к моему дому, постучат в дверь и скажут: "Извините, но мы собирались присудить этот «Оскар» другому человеку. Он предназначался Мэрил Стрип"».

Отныне, если Сабрина ловит себя на том, что теряет веру в собственные силы – цепляется за свою страховочную сетку безопасности, – она останавливается, чтобы задать себе три вопроса:

1. В чем заключается проблема?
2. Каков наихудший сценарий развития событий?
3. Этот сценарий реален или просто я так воспринимаю проблему в данный момент?

Затем она точно определяет, что нужно сделать, чтобы устранить проблему. Если требуется инструмент или навык, которым она пока не обладает, Сабрина обдумывает, как обойти препятствие. С таким подходом пугающая неизвестность нового дела из унижительной неудачи, которая вот-вот случится, превращается в конкретную задачу, которую можно решить.

Любимая история Линды о синдроме самозванца случилась однажды в Рождество: в предпраздничной кутерьме она получила совершенно неожиданное предложение.

Двадцатипятилетняя Линда пробивала себе путь в искусство, перебиваясь случайными заработками: давала уроки игры на фортепиано, преподавала теорию музыки в Городском колледже Нью-Йорка, играла в малоизвестных постановках в крошечных театрах на окраине. Когда баснословно богатый глава династии производителей йогуртов предложил \$50 – более половины стоимости аренды ее квартиры! – за то, чтобы Линда исполнила рождественские песнопения во время ежегодного семейного празднества, девушка ухватилась за подработку. Правда, имелось одно препятствие.

«Я выросла в бедной еврейской семье, где слова "Иисус", "Спаситель", "Христос" или "Вифлеем" использовались, мягко говоря, редко, – вспоминает Линда. – Но я хорошо умела

читать ноты с листа, и к тому же мне нужны были эти \$50, поэтому согласилась и отважно вошла в дом – такой огромный, что у него даже был собственный почтовый индекс».

Патриарх йогуртового семейства, внушительного вида мужчина лет 50, встретил ее с дирижерской палочкой в одной руке и стаканом виски в другой. Он требовательно спросил, знает ли Линда все 37 рождественских гимнов – ноты к ним он положил на великолепный концертный рояль фирмы Steinway, за которым ей предстояло играть.

«Вообще-то не все, – ответила девушка, проявив излишнюю честность. – Но я быстро учусь».

Скрудж Мак-Йогурт побагровел, в такой он был ярости. «Он наклонился ко мне – я и сейчас помню запах виски у него изо рта – и предупредил, что, если я возьму неверно хотя бы одну ноту, он собственными руками вышвырнет меня за дверь».

В ту минуту Линда могла бы поддаться синдрому самозванца и сбежать. Но девушку так возмутило подобное обращение, что она решила доказать свою компетентность, вместо того чтобы сомневаться в себе. И железная хватка сослужила ей хорошую службу. Она играла не просто хорошо, а блестяще. Мало того что каждая нота звучала идеально, Линда начала импровизировать, покорила гостей вечера своим страстным исполнением всех мелодий. «К тому времени, когда мы добрались до "Тихой ночи", весь дом плакал. Члены семьи столпились вокруг меня у рояля, подпевая и уговаривая остаться дольше назначенного времени. Что было самым приятным? Скрудж Мак-Йогурт заплатил мне лишних \$50!»

Девушка отправилась домой, унося с собой гораздо больше, чем деньги. «В тот вечер я поняла, что, даже рискнув взять на себя задачу, в которой на самом деле не разбиралась, я оказалась способна справиться с ней, выйти за пределы своих возможностей и добиться большего, чем могла представить. Вместо того чтобы испугаться, я проявила отвагу. И в итоге доказала самой себе, что, возможно, недооценивала свои таланты и способности».

Итак, наш совет: если жизнь бросает вам вызов – принимайте его!

## Совершите прыжок в неизвестность

Робин испытала на себе синдром самозванца, когда в 2013 г. ей предложили принять участие в конкурсе на должность генерального директора одной из крупнейших в США благотворительных организаций, American Legacy Foundation. Недавно переименованная в Truth Initiative, эта общественная инициативная группа по борьбе с курением была создана в 1999 г. Она была основана в рамках Генерального соглашения об урегулировании претензий с бюджетом \$206 млрд, ставшего итогом крупнейшего в истории судебного процесса по гражданскому делу между ведущими табачными компаниями, 46 американскими штатами, федеральным округом Колумбия и пятью подконтрольными США территориями. Специалист по подбору персонала дал Робин 30 дней на размышления.

Принять предложение означало для Робин отказаться от всех страховок. Ей пришлось бы уйти из рекламной индустрии, в которую она вкладывала свое мастерство на протяжении многих лет. Сменить коммерческую организацию на некоммерческую. Это означало оставить родной Нью-Йорк, верных друзей и карьеру, полную деловых контактов, ради переезда в Вашингтон – город, в котором она почти никого не знала. Ее мужу, Кенни, пришлось бы уйти со своей должности администратора в больнице и искать новую работу в столице. Все в ее жизни служило единственной цели, которую каждый из нас преследует с самого начала, – безопасности. «Я была в ужасе при мысли, что придется покинуть все это, совершить прыжок в неизвестность и снова бросить себе вызов».

Когда годом раньше произошло слияние рекламных агентств Kaplan Thaler Group и Publicis New York, наш штат вырос с 250 до 700 сотрудников. Хотя Робин и не терпелось встать у руля Publicis Kaplan Thaler, она осознала, что после нескольких десятилетий работы в одном и том же бизнесе созрела для перемен. Ей хотелось, как бы пугающе это ни звучало, «еще раз начать с начала», то есть получить возможность узнать что-то совершенно новое и использовать многолетний опыт в маркетинге, чтобы помочь изменить жизнь многих людей к лучшему. Линда заверила Робин, что полностью ее понимает и поддерживает, и сказала: «Действуй».

Итак, за несколько дней до окончания назначенного срока Робин открыла письмо от специалиста по подбору кадров и написала ответ, вложив в него всю свою увлеченность возможностью новой работы.

Переход от продажи шампуней к спасению человеческих жизней казался невероятным прыжком. С другой стороны, проведенная Легоасу специально для подростков антитабачная общественная кампания Truth («Правда») стала легендой. Она завоевала все крупные награды в рекламной индустрии и доказала свою эффективность: за первые четыре года ее работы 450 000 молодых людей приняли решение не начинать курить. Набрасывая черновик своего ответа, Робин все яснее и яснее понимала, насколько близко к сердцу приняла крестовый поход Легоасу против курения. Она считала себя дважды обманутой табачной индустрией. Сначала – когда подростком выкуривала по пачке сигарет в день в полном неведении, как разрушительно влияет на организм курение: табачные производители намеренно скрывали от общественности эти факты. Позднее – как участник рекламного рынка, испорченного деньгами и влиянием табачной индустрии. Робин по себе знала, как тяжело бросать курить: она отказалась от сигарет на два года, потом снова впала в зависимость, прежде чем ей удалось окончательно покончить с вредной привычкой в возрасте 28 лет. Хотя мы никогда не представляли табачные изделия в агентстве Kaplan Thaler Group, никто в рекламном бизнесе, включая нас, не смог избежать удара по репутации – потребители чувствовали себя одураченными рекламой курения и распространяли свой гнев на всю индустрию в целом, следуя принципу «убей гонца, приносящего плохие известия».

«Знаешь, Робин, похоже, это конец», – сказала она себе перед сном, закончив сочинять письмо. Но ей стало легче после того, как она поделилась в письме наболевшим – как табачные компании заставили профессионалов из рекламной индустрии выглядеть обманщиками, манипуляторами и опасными типами.

«Разумеется, они тебя возьмут», – выразила уверенность Линда, когда Робин рассказала ей, что сделала. И после пары раундов изматывающих собеседований Робин действительно обошла более 100 кандидатов и получила должность.

Согласиться на новую работу – такой шаг одновременно давал невероятную свободу и вселял ужас. Заглядывая в глубину метафорического каньона карьеры, Робин собиралась с духом, воскрешая в памяти самый трудный вопрос, заданный ей во время финального интервью с членами совета директоров. Ее спросили, как бы она чувствовала себя, управляя спорной с точки зрения общественной морали организацией, чьи богатые и влиятельные враги вдруг решили действовать против нее лично. Положение может стать очень скверным, предупредили ее. Она ответила прямо и не задумываясь, в духе своего родного Бронкса: «Пусть попробуют».

## СПОСОБЫ РАЗВИТЬ ЖЕЛЕЗНУЮ ХВАТКУ

**Мысленно пройдите по канату.** Представьте, что вас уволили. Спросите себя, что бы вы сделали, если бы сегодня потеряли работу или все, что имеете. Теперь составьте список шагов, которые вы бы предприняли. Это простое действие поможет легче перенести стресс, если жизнь вдруг перевернется с ног на голову, – потому что мысленно вы уже готовы к такому повороту событий. Кроме того, ответ на вопрос может подтолкнуть вас начать активнее менять свою жизнь к лучшему и в итоге стать ключом к счастливому будущему.

**Перестаньте оправдываться.** Чем больше оправданий, тем дальше цель. В следующий раз, когда начнете искать доводы в свою защиту – почему вы что-то не сделали или сделали, но плохо, – замените оправдание вопросом. Спросите себя, что можно было бы сделать по-другому? Возьмите идею на карандаш и при случае используйте ее.

**Учитесь переносить напряжение.** Выйдите из зоны комфорта. Попробуйте одеться с закрытыми глазами или одной рукой. Закажите в ресторане блюдо, которое вы ни разу не пробовали. Поздоровайтесь с незнакомыми людьми в лифте. Тренируясь таким образом, вы будете легче преодолевать некомфортные ситуации. Научные исследования доказывают, что мозг жаждет новых впечатлений: пробуя новое, непривычное, мы укрепляем нервную систему, сохраняем остроту ума и усиливаем свои творческие способности.

## Глава 5

### Наберитесь терпения

*Лучше иметь немного терпения, чем бездну ума.  
Голландская пословица*

Достижение цели, как известно, – длительный процесс, требующий терпения и готовности не поддаваться сиюминутным соблазнам. Отрезок времени между началом напряженного труда и его результатом, между стартом и пересечением финишной черты занимают однообразные упражнения, бесконечное повторение, тренировки и пробы.

Приходится отрабатывать много часов на беговой дорожке или в парке, готовясь к марафону; учиться по вечерам в течение года-двух ради диплома, получение которого было отложено с появлением детей. Мы приступаем к делу в радостном возбуждении, уже предвкушая, как примем участие в забеге или будем получать диплом на выпускном вечере, но воображаемый момент триумфа все равно остается в отдаленном будущем. А в реальности двигаться выбранным курсом зачастую становится все тяжелее. Так и тянет открыть пакет чипсов вместо того, чтобы надевать кроссовки, или посмотреть «Игру престолов» вместо того, чтобы сидеть над учебниками. Нет ничего проще, чем охладеть к задуманной большой цели, – и вот уже космический корабль вашей мечты падает, не сумев преодолеть земное притяжение.

Почему многие из нас сходят с дистанции, несмотря на благие намерения? Дело не в том, что у нас не хватает способностей. Дело в том, что нам не хватает терпения. В сегодняшнем мире цифровых технологий, где скуку и ослабевшую волю можно развеять одним кликом мышки, 24 часа 7 дней в неделю, наша способность выдерживать однообразие или неудобство, снова и снова повторять и тренироваться, похоже, слабеет с каждой минутой.

## Подружитесь со скукой

Нетерпение, охватившее современную цивилизацию, на взгляд некоторых экспертов, уже приобрело характер эпидемии, и это вызывает у них тревогу. Исландский педагог и исследователь Маргрет Пала Олафсдоттир теперь включает упражнения на развитие навыка переносить скуку в программу обучения для 2000 малышей в детских садах под ее руководством.

Дважды в день ученики Олафсдоттир могут самостоятельно выбрать, что бы они хотели делать следующие полчаса. Если дети теряют интерес к выбранному занятию раньше положенного срока и просят придумать им новое дело, учителя не поддаются искушению снова завладеть их вниманием. «Отлично! Ты тренируешься просто сидеть, когда тебе скучно! Как здорово, что у тебя есть возможность научиться этому сейчас!» Олафсдоттир приветствует терпение малышей аплодисментами и напоминает, что очень скоро они смогут выбрать себе новое дело. «Привыкая время от времени испытывать скуку, дети учатся психологической устойчивости», – говорит она.

Обучение умению откладывать удовольствие, как выясняется, не только укрепляет самодисциплину, но также развивает творческое воображение, гибкость и оригинальность мышления. Журналист Пол Таф в книге «Детские достижения: Железная хватка, любознательность и скрытая сила характера» (*How Children Succeed: Grit, Curiosity, and the Hidden Power of Character*) доказывает, что тренировка любознательности, самоконтроля и коммуникабельности (так называемые некогнитивные качества) важнее для будущей успешной жизни, чем развитие исключительно умственных способностей. Научный эксперимент с целью доказать эту гипотезу развернулся в середине 1960-х, когда социологи поместили трех- и четырехлетних детей из малообеспеченных семей с окраин Детройта в элитный детский сад Perry Preschool. Идея заключалась в том, чтобы осуществить так называемое образовательное вмешательство – попытаться помочь этим детям продвинуться в учебе и жизни. В эксперименте участвовала также контрольная группа – сверстники отправившихся в Perry Preschool малышей из того же района. За обеими группами вели научное наблюдение в течение нескольких десятилетий. Хотя показатели интеллекта IQ у детей в Perry Preschool в самом начале занятий повысились, в долгосрочной перспективе их уровень IQ ненамного отличался от уровня в контрольной группе. Тем не менее многие выпускники Perry Preschool, в отличие от ровесников из контрольной группы, закончили среднюю школу и нашли хорошо оплачиваемую работу. Эксперимент доказал, что развитие эмоционального интеллекта, включая и навык самоконтроля, которым занимались с детьми в Perry Preschool, оказало удивительно благотворное влияние на их дальнейшую судьбу.

Все мы знаем, как тяжело бывает контролировать себя. Человеку свойственна любовь к сиюминутным удовольствиям: большинство из нас предпочтет получить \$20 в подарок сегодня, чем \$100 через год. В психологии этот феномен известен под названием «временное дисконтирование» – он объясняет, почему мы склонны вкладывать усилия в то, что происходит здесь и сейчас, а не в будущее, до которого еще надо дожить. Этот же феномен объясняет приступы обжорства, незапланированные покупки и неумение откладывать деньги.

Однако есть способы повысить самоконтроль, даже если нас не приучили к этому в детстве. Каждое утро, занимаясь на беговой дорожке в режиме «в гору», Линда использует один трюк. Она устанавливает на тренажере максимальный уровень наклона, 15 градусов, а потом снижает его на один градус каждые три минуты. Получается, что ее тренировка с самого начала «катится под горку», давая дополнительный стимул довести занятие до конца. Зачем бросать, если дорога с каждым шагом становится легче? Робин тоже изобрела метод сопротивления сиюминутным удовольствиям. В конце долгого рабочего дня, когда ей очень хочется взять такси, а не идти домой пешком, она заставляет себя сначала пройти пару кварталов или дви-

гаться по направлению к дому, пока не досчитает до 200. За это относительно короткое время импульсивное желание прыгнуть в такси обычно улетучивается, потому что она уже прошла почти половину пути и наслаждается прогулкой.

В бизнесе каждая из нас привыкла полагаться на ответственного партнера – совместный труд помогает не выбиваться из графика. Мы обе пришли к выводу, что гораздо легче укладываться в сроки (как в профессиональной, так и в личной жизни), когда работаешь в команде: никто не хочет подводить остальных, не выполняя свою часть обязательств.

Разумеется, невозможно предугадать, ждет ли наше начинание успех, когда мы впервые принимаемся за дело. Многим из самых выдающихся художников и борцов за гражданские права в истории так и не суждено было погреться в лучах славы своих достижений. В XIX в. в Америке, по сути, не существовало такого понятия, как женское образование, а замужние женщины считались собственностью своих мужей. Однако Сьюзен Энтони мечтала о дне, когда мужчины и женщины смогут на равных участвовать в жизни общества. Несмотря на то что ее заклеямили как опасную вероотступницу, Энтони провела 50 лет, сражаясь за право женщин голосовать. «Поражение невозможно», – настаивала она в своей последней публичной речи, посвященной правам женщин, за месяц до кончины в возрасте 86 лет. Ее сильный дух и решимость не смогли сломить никакие преграды. И спустя 14 лет, в 1920 г., мечта Сьюзен Энтони наконец осуществилась – конгресс принял Девятнадцатую поправку к Конституции США, дав женщинам право голосовать.

Гений Винсента Ван Гога по-прежнему влечет к себе новые поколения ценителей живописи. Но при жизни художник был практически неизвестен и влачил нищенское существование. Накануне смерти, в возрасте 37 лет, ему удалось продать одну-единственную картину. И все-таки за столь короткий срок страстная увлеченность делом и железная хватка помогли ему создать более 2000 произведений искусства.

Архитектор Роберт Миллс ждал три года, прежде чем пришло известие, что именно его проект памятника Джорджу Вашингтону – гранитный обелиск в египетском стиле высотой 180 м – выиграл конкурс. Краеугольный камень в основание монумента Вашингтона был заложен в столице Соединенных Штатов в День независимости в 1848 г. Но политические интриги и проблемы с бюджетом – хотя дело происходило более 150 лет назад, в Вашингтоне ничего не меняется – привели к тому, что шесть лет спустя строительство остановилось. Памятник на тот момент достигал лишь 45 м в высоту – уродливый обрубок. Миллс умер годом позже, так и не увидев воочию свой прекрасный замысел. Лишь спустя 20 лет, когда проект передали Армейскому корпусу инженеров США, монумент Вашингтону наконец закончили.

К чему мы клоним? Подумайте, как много потерял бы мир, если бы великие люди, о которых мы рассказали выше, признали себя побежденными, когда их мечту загнали в угол. Их объединяло одно общее качество, присущее всем авторам выдающихся достижений, – железная хватка. Выдержка, запас прочности, инициатива и упорство – подниматься и идти вперед, несмотря на поражения, даже когда мечты и цели, кажется, теряются в неизвестном будущем. Как бы то ни было, они напряженно трудились, не позволяя себе снизить планку или заскучать. Наоборот – неистощимая энергия и бесконечная жажда деятельности укрепляли их железную хватку, давали силы преодолевать неблагоприятные обстоятельства.

Во время собеседования в Legacy (теперь эта организация называется Truth Initiative) Робин познакомилась с Майком Муром – легендой в правовых и благотворительных кругах. Мур возглавил героическую борьбу против табачных компаний, не желавших брать на себя ответственность за смерть и разрушенное здоровье миллионов людей – потребителей их продукции, вызывающей зависимость. Железная хватка Мура в личной и профессиональной жизни вошла в учебники по юриспруденции, обеспечив судьбоносный исход, в прямом смысле спасший множество жизней. А еще это яркий пример того, как страстная приверженность



цели помогает выдержать многолетнее ожидание – и дождаться, когда усилия начнут приносить плоды.

## Превратите увлеченность в упорство

Окончив юридический факультет, Мур работал окружным прокурором. За десять лет в этой должности он завоевал репутацию прокурора-демократа, непримиримого борца с преступностью. Затем его избрали главным прокурором штата Миссисипи. Однажды – Мур к тому времени уже несколько лет трудился на своем посту – к нему обратился юрист Майк Льюис, однокурсник по Миссисипскому университету. Став свидетелем мучительной смерти друга от рака легких, Льюис пришел к Муру с радикальным предложением: что, если штат объявит войну табачным производителям? Отдельные американцы, чье здоровье было разрушено курением, уже больше 40 лет пытались привлечь их к ответу. В 1950 г. *British Medical Journal* впервые указал на связь между курением и онкологией (а в 1964 г. главный санитарный врач Соединенных Штатов опубликовал доклад с теми же выводами). Но до сих пор табачная индустрия отражала все судебные иски и попытки изменить законодательство, настаивая, что курильщики, как и все остальные, обладают свободой выбора и должны нести ответственность за собственные поступки. И суды присяжных принимали их сторону.

Смерть друга, заядлого курильщика, страдавшего неизлечимым раком легких, не шла у Льюиса из головы, и в один прекрасный день его осенило. Он предложил новую юридическую стратегию: штат подаст иск против табачных производителей с требованием возместить деньги налогоплательщиков, потраченные в рамках госпрограммы бесплатной и льготной медицинской помощи для лечения пациентов с раком легких, эмфиземой и другими заболеваниями, вызванными курением. Мур, Льюис и еще один выпускник Миссисипского университета потратили год на то, чтобы изучить проблему со всех сторон и наметить стратегию сражения с табачной индустрией – с самого начала было очевидно, что эта битва Давида с Голиафом затянется на долгие годы. Ведь, что ни говори, Миссисипи числился одним из беднейших штатов страны, а «табачники» располагали миллиардами долларов и легионом напористых юристов с многолетним опытом судебных побед и хорошо отработанной стратегией отсрочек и апелляций.

«Казалось, за такое может взяться только сумасшедший, – сказал нам Мур. – Я не рассчитывал на наш безусловный успех. Мы хотели возбудить дело и тем самым привлечь внимание американской общественности, раскрыть обычным людям глаза на чудовищную ложь табачной индустрии: что между сигаретами и онкологией якобы нет никакой связи, что никотин не вызывает зависимость и что они не рекламируют сигареты детям. Я знал, что наше дело правое». Мур понимал, что предстоит долгая изматывающая борьба в суде и надежды на победу невелики. Тем не менее 23 мая 1994 г. они обратились в суд с исковым заявлением и сразу провели пресс-конференцию, чтобы открыто заявить табачной индустрии: «Вы создали критическую ситуацию со здоровьем населения, вам и платить за это». Губернатор штата Миссисипи, член Республиканской партии, немедленно высмеял его. Позже поступил приказ: Мур не имел права тратить ни одной копейки из денег налогоплательщиков на судебную тяжбу или привлекать на помощь штатных сотрудников своего офиса. Когда он обратился к федеральному правительству с просьбой поддержать иск, ему было сказано, что для победы в этом деле нет достаточных аргументов. Послание и от правительства штата, и от федерального правительства, и от табачной индустрии было громким и ясным: рассчитывайте только на себя.

«На первом слушании с нашей стороны присутствовали мы трое, а табачных производителей представляли 63 юриста, – вспоминает Мур. – Тогда я понял: необходимо искать подкрепление». Он начал переговоры с другими окружными прокурорами штатов в надежде найти союзников. К концу 1994 г. к иску присоединились еще три штата. В 1996 г. их было уже 17. Табачное лобби развернуло ответные боевые действия. Муру приходили гневные письма от фермеров и торговых палат со всех концов Америки. «Я почти не сомневался, что тяжба будет

стоять мне карьеры». Но юристы, бросившие вызов сигаретным магнатам, были настроены решительно. Один из адвокатов, привлеченных к делу, вспоминает Мур, заложил дом и перечислил все свои сбережения, чтобы спонсировать продолжение борьбы. Тем временем табачные производители тратили около \$600 млн в год на собственную защиту в суде. Спустя четыре изматывающих года Мур наконец добился триумфа: представители табачной индустрии подписали Генеральное соглашение об урегулировании претензий, перечислив сотни миллиардов долларов в бюджет 46 штатов, федерального округа Колумбия и пяти подконтрольных США территорий (с другими штатами, включая Миссисипи, заключили отдельные соглашения).

«Твердая решимость достичь цели обеспечивает победу гораздо вернее, чем деньги или всеобщее преклонение», – сказал нам Мур. Эту избитую истину мы проверили на собственном опыте, работая с компаниями на рынке здравоохранения.

## Отмечайте маленькие победы

В рекламном бизнесе наши самые долгие, изматывающие проекты связаны с работой на фармацевтические компании. Обычно мы подключаемся к делу, когда новое лекарство еще проходит стадию клинических испытаний. Как правило, это означает, что производителю предстоит еще два года работы, прежде чем лекарство получит хотя бы надежду выйти на рынок, – и это при условии, что оно будет в конце концов одобрено к применению. Много раз мы брались за разработку рекламной поддержки нового препарата и напряженно трудились полтора года и дольше, но все усилия шли прахом, когда выяснялось, что он не прошел проверку в Управлении по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов. Годы усилий могут пойти насмарку всего за несколько дней. Как мотивировать людей, так долго ожидающих успеха? Важно, чтобы команда не теряла из вида долгосрочную цель – а это особенно сложно, когда наблюдаешь, как твои коллеги по агентству празднуют окончание краткосрочных рекламных компаний, получают за них награды и признание. В таком случае укрепить мотивацию помогает привычка отмечать маленькие победы – плодотворное совещание, хорошие показатели исследований или публичное выражение благодарности от клиента в отчете о доходах.

Робин сегодня сталкивается с теми же трудностями, курируя длительную антитабачную рекламную кампанию для молодежи Truth. В 2014 г. она стала одним из руководителей, инициировавших масштабное обновление и реинвестирование этой программы. Робин знала, что от коллектива проекта потребуются невероятная железная хватка, чтобы продолжать вкладываться в работу, не зная, окончится ли она победой: это станет известно только в 2017 г., когда будут опубликованы результаты крупного многолетнего исследования (опрос с выборкой в 10 000 человек, цель которого – выяснить долгосрочное влияние рекламной кампании на распространенность курения среди молодежи). Чтобы сохранить мотивацию во время такого длительного ожидания, жизненно важно праздновать маленькие победы. Каждую неделю Робин отправляет всему коллективу письмо, обращая внимание на небольшие, но ощутимые достижения: увеличение числа просмотров видео кампании на YouTube, количества отметок «нравится» в Facebook или подписчиков на официальном сайте. Мы сделали подобную практику частью корпоративной культуры у себя в агентстве Publicis Kaplan Thaler – и это одна из причин, по которой мы с радостью беремся и за маленькие заказы, и за «крупную рыбу». Скажем, взявшись за питч для не очень крупного клиента – компании автомобильных запчастей NAPA Auto Parts, – мы не только потренировали «творческие мышцы», готовясь взяться за проект для мегаклиента типа Wendy's, но заодно укрепили уверенность в себе, быстро и хорошо справившись с краткосрочной задачей.

«Одновременная работа над несколькими проектами мешает в полной мере ощутить удовлетворение от ее выполнения», – считает архитектор Джон Мак, один из партнеров дизайнерской фирмы HLW International. Компания отмечена наградами, в ее портфолио – реставрация знаменитой башни Секретариата ООН в Нью-Йорке. Реставрация длилась восемь лет, к ней привлекли множество специалистов, которые работали в тесном сотрудничестве с коллективом ООН, чтобы создать захватывающий дух небоскреб высотой более 150 м – центральный элемент штаб-квартиры ООН в Нью-Йорке.

«Трудно так долго работать над проектом и сохранять изначальный энтузиазм, которого он заслуживает», – признается Мак. Приходится, с одной стороны, постоянно держать в голове конечный результат, а с другой – отмечать маленькие победы. «Это может быть одобрение нового варианта дизайна, окончание очередного этапа строительства, – перечисляет архитектор. – И, на мой взгляд, самое важное – радость при виде того, как пространство начинает принимать задуманную форму, и осознание, что ты все сделал правильно».

Дэвид Гэл и Блэкли Макшейн, преподаватели маркетинга в Северо-Западном университете (США), обнаружили ту же тенденцию, когда изучали одну из самых типичных долгосрочных целей: выплаты по кредитам. Проанализировав случайные данные более 6000 потребителей, которые обратились за помощью в фирмы, помогающие должникам расплатиться с долгами, исследователи выяснили, что шансы привести в порядок счета повышаются, если ставить перед собой маленькие достижимые цели, а не воспринимать проблему как долгую трудную дорогу впереди с малой вероятностью наград или других поощрений. Народная мудрость гласит, что сначала нужно расплатиться по кредитам с самыми высокими процентными ставками. В реальности все наоборот – вылезти из долговой ямы чаще удается тем потребителям, которые сначала производят выплаты по кредитным картам с недостаточным остатком – пусть у них и низкий процент. Сам факт погашения кредита вдохновляет продолжать до полной выплаты всех долгов. Самое главное – эти маленькие победы создают эффект снежного кома. «Преследуя долгосрочную цель, следует концентрироваться на вычеркивании небольших задач из списка, а не просто двигаться по намеченному пути в широком понимании», – советуют ученые.

Укрепляя мотивацию с помощью небольших достижений, мы набираемся терпения, необходимого для более масштабных, растянутых во времени задач. Любители вязания знают: лучше связать идеальный ряд и немного отдохнуть, полюбовавшись своей работой, чем представлять свитер целиком и думать о том, сколько всего еще предстоит. Цивилизация зародилась благодаря тому, что в какой-то момент наши предки научились проявлять терпение – сидеть и часами тереть две палочки друг о друга.

Та же железная хватка и упорство помогают «морским котикам» – элитному подразделению спецназа ВМФ США – справляться с опасными заданиями.

## Заправьте постель

В 2014 г. адмирал Военно-морских сил США Уильям Макрейвен выступил с речью в своей альма-матер, Техасском университете в Остине. Он поделился с молодыми выпускниками несколькими жизненными уроками. Адмирал получил их во время прохождения курса подготовки «морских котиков». Урок номер один – «заправлять постель» – поразил аудиторию своей простотой, ведь всем известно, через какие испытания в течение шести месяцев проходят новобранцы, чтобы стать «морскими котиками». Они должны преодолеть не одну изнуряющую полосу препятствий, выдержать полночные заплывы в ледяной воде Тихого океана, много часов без сна и рутинные забеги на 16 км с полным снаряжением и таким количеством вольных упражнений, что они покрываются волдырями и синяками и их выворачивает наизнанку от усталости. Офицеры круглосуточно муштруют новичков, чтобы выявить самых «железных» в каждом классе и отсеять слабых, недостаточно мотивированных и тех, кто легко сдается.

«Каждое утро во время основного курса подготовки "морских котиков" наши инструкторы – на тот момент все они были ветеранами Вьетнама – заходили в казарму и первым делом проверяли наши кровати. Углы должны быть прямыми, покрывала идеально натянуты, подушки строго по центру изголовья, а дополнительное одеяло аккуратно сложено в ногах койки – так мы на флоте называем кровать. Простое задание – в лучшем случае будничное. Но каждое утро от нас требовали заправить кровать идеально. В то время это казалось немного нелепым, особенно в свете того факта, что мы стремились стать настоящими воинами, жесткими, закаленными в боях "морскими котиками". Но впоследствии я неоднократно убеждался в мудрости этого простого действия. Заправляя постель каждое утро, ты выполняешь первую задачу нового дня. Это дает маленький повод для гордости и вселяет уверенность, что ты справишься и со следующим заданием, и следующим, и следующим. В конце дня одно успешное дело приводит к множеству успешных дел. Собственноручно заправленная кровать также говорит о важности мелочей в нашей жизни. Тот, кто не в состоянии правильно выполнить легкое задание, никогда не справится с серьезным. А еще вид аккуратно заправленной – собственными руками – кровати поднимает дух после трудного дня и вселяет надежду, что завтра будет лучше. Хотите изменить мир, – посоветовал адмирал, – возьмите за правило заправлять свою кровать». Это отличный способ начать день, а вот отличный способ его закончить.

У Робин тоже есть ежедневный ритуал, который помогает взглянуть на прошедший день позитивно и подготовить рабочее пространство для следующего. Каждый вечер, что бы ни случилось, она наводит порядок на своем столе в офисе. Ненужные документы и записи отправляются в корзину, электронные письма распределяются по тематике, а рабочие папки по направлениям «срочно на завтра», «в первую очередь» и «может подождать». Да, приходится еще немного задержаться на работе после долгого дня, зато появляется возможность оглянуться на достигнутые цели (даже если кажется, что сегодня было больше отступлений, чем шагов вперед). Привычка создает позитивный настрой для нового дня – на завтра Робин погружается в текущие дела со свежим взглядом.

## Ставьте маленькие цели

Поведение человека в трудных обстоятельствах дает гораздо более точный прогноз его будущего успеха или неуспеха, чем резюме и таблицы об успеваемости. Железная хватка доказывает: у вас есть твердая воля и решимость достичь цели – в вашем характере заложено больше, чем кажется на первый взгляд. Педагог и консультант Майкл Мотто научился распознавать потенциальную железную хватку студентов на посту руководителя приемной комиссии Йельского университета.

Просматривая тысячи заявок от студентов колледжей, мечтающих продолжить образование в престижном университете Лиги плюща, Мотто сразу видел тех, кто считал, что заслужил эту привилегию одним фактом своего рождения, и тех, кто, напротив, был готов приложить все усилия, чтобы добиться успеха. По мнению Мотто, самый интересный штат в этом отношении – Техас, потому что в нем представлены как богатейшие, так и беднейшие слои населения страны. В Университете штата Техас в Рио-Гранде-Вэлли особенно ожесточенная борьба за места в Йельском университете разгорается среди одаренной американской молодежи мексиканского происхождения. Именно их жаждут заполучить к себе в студенты учебные заведения Лиги плюща. Мотто вспоминает одного студента из университета Рио-Гранде-Вэлли по имени Хулио, родом из рабочей семьи. Перевестись в университет Лиги плюща означало для него исполнить главную мечту жизни. Судя по аттестату, Хулио хорошо успевал по всем предметам, вспоминает Мотто, но в тестах Йельского университета получил «неважные оценки». В резюме он указал несколько интересных хобби, но этого явно не хватало, чтобы произвести впечатление такой же яркой личности, как его соперники. Тем не менее Хулио раньше всех подал заявку и на протяжении месяцев каждую неделю отправлял Мотто письмо по электронной почте. Рассмотрение его кандидатуры было отложено, что в вузе с такой высокой конкуренцией, как Йель, означало, что его вряд ли примут. Поэтому он снова написал Мотто. «Если позволите, я бы хотел держать вас в курсе всего, чем я занимаюсь», – писал молодой человек. Мотто попытался вежливо отговорить его, ответив стандартным: «У нас есть вся необходимая информация, и мы свяжемся с вами в случае, если...» и т. д. Но Хулио все равно продолжал писать. Возможно, его мечта перевестись в Йельский университет казалась несбыточной, но он не хотел сдаваться. Он поставил перед собой несколько небольших целей, которые могли повысить шансы на успех, и добился их: договорился о стажировке под руководством одного из местных судей, а также стал активным волонтером местной программы чтения.

«В этом парнишке было что-то, чего я раньше не встречал, – говорит Мотто. – Он четко знал, кем хотел стать. Он не был "продуктом" какого-то консультанта или тренера. Его поддерживало страстное стремление сделать все, что в человеческих силах, чтобы покорить вершину». И это сработало. В конце концов Хулио зачислили в Йельский университет. Он продолжил учебу, выиграл несколько стипендий для исследований за рубежом и в данный момент, насколько известно Мотто, строит карьеру в Нью-Йорке.

Его одноклассники, одним прыжком переместившиеся со школьной скамьи на студенческую, оказались в престижном университете Лиги плюща благодаря своим высоким оценкам – Хулио продвигался к цели шаг за шагом.

Не так-то легко упорно идти вперед, когда неизвестно, сколько еще придется терпеливо ждать результата и наступит ли вообще воображаемое прекрасное будущее. Вот почему табло с расписанием поездов на железнодорожных станциях обладают умиротворяющим эффектом – ожидание становится не таким мучительным, когда знаешь, во сколько прибывает поезд. Но даже если поезда ходят по расписанию, они не застрахованы от схода с рельсов в пути. Столкнувшись с таким поворотом событий, есть шанс выйти на новую дорогу – к лучшему.

## СПОСОБЫ РАЗВИТЬ ЖЕЛЕЗНУЮ ХВАТКУ

**Ничего неделание тоже приносит пользу.** В следующий раз, ожидая поезд, клиента или свою очередь к врачу, удержите себя от импульсивного желания достать телефон и проверить почту или заглянуть в Facebook. Не разговаривайте. Оглянитесь вокруг. Прислушайтесь к своим ощущениям. Чего вам сильнее всего не хватает в жизни? Именно в такие моменты скуки и бездеятельности просыпается наше воображение, на ум приходит решение проблем, мы чувствуем связь с окружающим миром и можем привыкнуть к мысли, что не обязаны всегда быть чем-то заняты, чтобы чувствовать, что живем полной жизнью.

**Полюбите списки дел.** Каждый воскресный вечер Робин садится и вносит коррективы в свой список задач на неделю, несмотря на соблазн посмотреть новый эпизод любимых сериалов: «Родины» или «Ходячих мертвецов». Список не только служит напоминанием о том, чему нужно будет уделить основное внимание на следующей неделе, но и укрепляет самооценку: Робин видит, сколько всего успела сделать за предыдущую неделю. Еще одна приятная часть занятия – вычеркивать выполненные дела. Уничтожая пункт за пунктом, особенно если они находились в списке давно, Робин борется с обычным к концу выходных упадком духа и готовится встретить понедельник с хорошим настроением.

**Не полагайтесь только на силу воли.** Наука доказала, что сила воли действует лишь короткое время. Вот почему новогодние обещания сбросить вес живут обычно не дольше двух недель – потом мы возвращаемся к любимым высококалорийным десертам. На сопротивление ежечасным искушениям уходит огромное количество энергии, и к концу дня у вас уже не остается сил. Более эффективная стратегия – создать новую привычку и настойчиво внедрять ее, пока она не станет автоматической, подсознательной реакцией. Например, если каждый раз за рулем автомобиля у вас чешутся руки отправить телефонное сообщение подруге, создайте новую привычку – сразу бросайте телефон на заднее сиденье, когда садитесь в машину. Так вы не сможете до него дотянуться. А как быть с вкуснейшим мороженым, политым горячим шоколадом, которое уплетает ребенок за соседним столиком в ресторане? Не боритесь с искушением попробовать десерт. Вместо этого представьте, что по мороженому ползает целая армия муравьев. Никогда не подводит!

**Нажмите на паузу в 30 секунд.** В рекламном бизнесе полуминуты бывает достаточно, чтобы изменить чье-то мнение. С другой стороны, 30 секунд пролетают быстро. Этого времени хватит, чтобы преодолеть негативные импульсы, которые толкают в неверном направлении, – будь то неправильное действие (например, хочется съесть третью порцию пирога) или препятствие, отвлекающее от задачи (скажем, поупражняйся в игре на скрипке). Итак, если вас охватило импульсивное желание поддаться искушению, остановитесь. Сосчитайте до тридцати. Скорее всего, импульс ослабеет и вы сможете продолжить работу.



**Выражайте благодарность.** Согласно результатам недавнего исследования, опубликованного в научном журнале *Psychological Science*, повысить самоконтроль помогает один простой прием: выражение благодарности. Размышления о том, что нам повезло иметь в жизни, поднимают настроение, а это, в свою очередь, способствует более обдуманному выбору. Напротив, в плохом настроении мы склонны чаще проявлять импульсивность. Поэтому в следующий раз, когда вы поймаете себя на том, что вот-вот примете поспешное финансовое решение, например купить бутылку дорогого вина на ужин, вместо того чтобы оплатить счета по банковской карте, остановитесь и выразите благодарность за все, что имеете. В эту минуту вы, скорее всего, осознаете, что ничего не потеряете, выбрав менее дорогое вино. И кредитная карта тоже скажет вам спасибо.

## Глава 6

### Проявляйте гибкость

*У природы странная привычка ломать то, что не гнется.*  
*Элис Уокер<sup>7</sup>*

Элеонор Лонгден начала слышать голоса. Вначале простые, нейтральные высказывания о том, что происходило в данный момент ее учебы в университете, – «она покидает класс» или «она открывает дверь». Голоса казались такими реальными, что девушка оборачивалась, чтобы узнать, кто говорит. Осознав, что диалоги звучат в ее голове, Элеонор обратилась за медицинской помощью. Ей поставили диагноз «шизофрения» – при этом психическом заболевании, помимо других симптомов, трудно отделить реальность от вымысла. Врачи, следуя общепринятой практике, выписали ей лекарства, но голоса становились все более настойчивыми и зловещными, требуя плеснуть водой на преподавателя, что она однажды и сделала. Кончилось тем, что Лонгден попыталась просверлить отверстие в голове, чтобы выпустить голоса, – до такой степени загнанной в ловушку и отчаявшейся она себя чувствовала.

Диагноз мог стать началом долгого падения – госпитализация в психиатрическую клинику, жизнь на улице или даже самоубийство. Но два человека оказали решающее влияние на судьбу Лонгден, помогли ей найти выход, что удастся далеко не всем. Во-первых, ее мать – она твердо верила, что, как бы то ни было, Элеонор сможет победить, и постоянно говорила ей об этом. И, во-вторых, врач, который помог ей осознать, что голоса в голове были всего лишь метафорическим выражением ее собственных страхов. Теперь, когда голос запрещал Лонгден покидать дом, она знала, как расшифровать его настоящее послание: на самом деле голос свидетельствовал о том, что ей страшно. Как только девушка начала лучше разбираться в том, что происходило в сознании, ей удалось взять страх под контроль, и голоса отступили. Лонгден годами тренировала свой ум подобными упражнениями и понемногу не только вернулась к нормальной жизни, но и добилась известности. Спустя десять лет после того, как ее учеба прервалась из-за голосов в голове, Лонгден наконец завершила образование, получив докторскую степень в области психологии – да, голоса немного подсказывали ей на экзаменах, – и теперь помогает таким же, как она сама. Международная исследовательская организация, в совет директоров которой входит Элеонор, занимается поддержкой и распространением позитивного опыта людей, слышащих голоса. Она превратила то, что по определению было инвалидностью, в ценное качество – интуицию, шестое чувство. В глазах многих Лонгден – нерушимая крепость. Она дважды пережила изнасилование, в детстве и во взрослом возрасте, не говоря уже о шизофрении. Для большинства одного такого опыта хватило бы, чтобы замкнуться в себе или сбежать от мира. Но вопреки народной мудрости Элеонор выстояла и преодолела тяжелейшие испытания – не потому, что была сильной, как дуб, а скорее потому, что была гибкой, как бамбук, стебли которого склоняются, но не ломаются на ветру. На самом деле смиренный бамбук – идеальная метафора выносливости, одной из важнейших составляющих железной хватки.

Несмотря на плотную древесину, бамбук удивительно гибкий, благодаря своему полному стволу. Достаточно слабого ветерка, чтобы он начал покачиваться. Однако именно бамбук часто единственный остается стоять после урагана, накрепко вцепившись корнями в землю. Растение выдерживает экстремальные перепады температур зимой и летом и при этом растет быстрее многих других на земном шаре. В отличие от разных видов древесины, которая

---

<sup>7</sup> Элис Уокер (род. в 1944 г.) – афроамериканская писательница, поэт и гражданская активистка. Лауреат Пулитцеровской премии за роман «Цвет пурпурный».

используется в производстве мебели, бамбук не требует тщательной обработки – он готов к употреблению как есть. У этого растения можно почерпнуть немало жизненных уроков, например о том, что при сопротивлении обстоятельствам важно не занимать одну и ту же позицию без конца, а менять угол наклона, адаптироваться.

Безусловно, маневренность и способность быстро приспосабливаться к ситуации – важные составляющие железной хватки. Мы живем в мире, где инновации и перемены происходят с невиданной прежде скоростью. Никто больше не составляет бизнес-план на пять лет вперед; а если он все-таки имеется, руководство компании готово в любой момент выбросить его в корзину. Как мы реагируем, когда обстановка меняется, – идет ли речь о непривычно сложном задании на работе или критической ситуации в личной жизни, – зависит в значительной степени от того, насколько развита у нас железная хватка. Ее сила помогает пережить большие и малые неудачи, а также ошибки окружающих.

В конце концов, если вы все время клонитесь только в одном направлении, как вы сможете увидеть небо, полное возможностей, открытых для вас?

## Ложь во спасение

Каждого из нас жизнь время от времени проверяет на прочность – проблема со здоровьем, душевный кризис, трудности с деньгами, межкультурное непонимание или не зависящие от нас обстоятельства, когда мы просто оказываемся не в том месте не в то время. Именно это произошло с двоюродной сестрой Линды Эдит Вайль во время Второй мировой войны. Нацисты отправили Эдит с мужем и тремя детьми в лагерь для интернированных гражданских лиц в Дранси, на окраине Парижа. Оттуда их вот-вот должны были посадить в поезд на Освенцим, но тут Эдит случайно увидел знакомый француз-полицейский. Он объяснил, что, если сказать немцам, что она и ее семья – евреи только наполовину и к тому же христиане, им разрешат остаться. Она быстро сочинила историю с множеством правдоподобных деталей. Когда немецкий офицер потребовал предъявить документы, она солгала, заявив, что все бумаги были уничтожены в их родном городе Герлинге. Она специально выбрала Герлинг, зная, что в нем невозможно будет найти документы – нацисты сровняли город с землей. Заместитель коменданта лагеря в Дранси по прозвищу Мясник несколько месяцев подряд допрашивал Вайль, надеясь уличить ее во лжи по поводу еврейского происхождения. Но она помнила каждую подробность сочиненного рассказа и в течение трех лет слово в слово повторяла его, таким образом сохранив жизнь себе и близким во время оккупации.

Лонгден и Вайль – живые примеры присущей всем нам от природы находчивости, стойкости, умения приспосабливаться и гибкости, которые проявляются в экстремальной опасности. Но железная хватка и запас прочности необходимы не только в ситуациях, когда речь идет о жизни и смерти. Иногда любовь и душевный порыв могут подтолкнуть человека выйти за пределы того, что казалось возможным.

## Выход есть всегда

Старший из шести детей в семье, Малверн Хойт ушел из дома в Бенсоне, штат Небраска, сразу после окончания средней школы. Ему совсем не хотелось уезжать, но родители больше не могли оплачивать его содержание. Поэтому семнадцатилетний юноша шагнул за порог и отправился пешком куда глаза глядят в надежде найти хоть какую-нибудь работу. Целых 12 лет он перебивался случайными заработками по всей стране, пока не осел в бостонском ночном клубе, получив место вышибалы. Однажды снежным декабрьским днем, после стольких лет разлуки, Хойту страшно захотелось увидеть семью. Он решил встретить Рождество в Бенсоне, невзирая на то что находился от него в 2253 км пути, а до праздника оставалось всего четыре дня.

Друзья заявили, что он сумасшедший. Не имея машины или хотя бы водительских прав, без денег на междугородний автобус или поезд, Хойт пустился в путь пешком 21 декабря – погода в Бостоне в тот день выдалась особенно морозной и неприветливой. Когда ему везло, он садился на попутные машины, но чаще приходилось идти пешком, по 10 км. В какой-то момент он прошел целиком город Кливленд, прежде чем сумел поймать попутную машину. Продвигаясь на запад без сна и пристанища, 24 декабря он достиг Чикаго. До дома по-прежнему оставалось далеко, но Хойт решил не сдаваться и все-таки добраться до Бенсона к Рождеству. Ему удалось поймать попутную грузовую фуру и доехать на ней до Джолиета в Иллинойсе. Но от дома его все еще отделяло больше 800 км. Благодаря доброте незнакомых людей он смог получить комнату в местной гостинице и переночевать. Рождественским утром Хойт снова вышел голосовать на дорогу. У него было с собой несколько долларов, и он сел в автобус, который наконец довез его до Бенсона. Оттуда Хойт прошел пешком по снегу до родного дома еще около километра. Когда он появился на пороге в шесть часов вечера, вся семья как раз собиралась садиться за рождественский ужин. Слезы радости, которыми встретили почти волшебное появление Хойта, лучше всяких слов показали, что его душевный порыв и упорство оправдали себя.

Как получается, что одни люди, подобно Малверну Хойту, демонстрируют железную хватку и решимость и выполняют задуманное, невзирая ни на какие преграды, а другие нет? Дело не в том, утверждает наука, что смельчакам нечего терять, а скорее в том, что они верят – победа принесет немало выгод. Другими словами, железная хватка пробуждает в нас надежду, и мы начинаем видеть стакан наполовину полным, а не наполовину пустым.

## На солнечной стороне

Сын Артура, как обычно раз в неделю, подстригал газон на садовом тракторе, когда машина вдруг начала ужасно грохотать. Привлеченный шумом, Артур бросил дела и решил проверить металлический ободок, закрывающий лопасть газонокосилки. Но стоило ему дотронуться до машины, как лопасть вдруг стала вращаться и отрезала ему три пальца. Для Артура, электрика по профессии, руки были источником дохода, поэтому он принялся лихорадочно искать в траве свои пальцы. Мужчина успел найти два до того, как машина скорой помощи умчала его в больницу.

Микрохирург смог частично спасти безмянный палец (в меньшей степени средний и указательный) и до некоторой степени восстановить чувствительность. Но Артур был безутешен – он опасался, что отныне не сможет работать. Врач заверил его, что со временем все наладится – сила кисти, объяснил доктор Артуру, в основном исходит от большого пальца и мизинца. Другими словами, ему повезло, что потерянные три пальца оказались посередине.

Оптимизм доктора сыграл решающую роль в выздоровлении Артура и помог ему принять новую реальность. Со временем он восстановил былую сноровку и снова вернулся к работе. Спустя годы он заслужил репутацию уважаемого мастера, вдохновляя товарищей своим трудолюбием, позитивным отношением к делу и умением посмеяться над собой. Сегодня, если кто-то в процессе работы предлагает помощь, спрашивая, не нужна ли лишняя пара рук, Артур невозмутимо отвечает: «Нет, но три пальца мне бы точно не помешали!»

«Ты учишься извлекать максимум из того, что имеешь, – делится своим жизнелюбием Артур. – Поразительно, как тело умеет приспосабливаться к самым невероятным условиям».

Пожалуй, главное, что помогло Артуру наладить жизнь без трех пальцев, – это желание видеть во всем светлую сторону. И все-таки звучит странно: неужели можно научиться быть оптимистом? Разве это не врожденное качество? Жизнерадостный характер дается от природы, он либо есть, либо нет, разве не так?

Психолог Мартин Селигман из Пенсильванского университета уже несколько десятилетий изучает феномен оптимизма. Его исследования свидетельствуют, что оптимизм (как и пессимизм) – это навык, который можно освоить. Селигман входил в число ученых, проводивших в 1960-х гг. опыты над животными: собак, крыс, мышей и тараканов подвергали небольшим ударам электрическим током, чтобы протестировать их стрессоустойчивость. В конце концов подопытные понимали, что не могут контролировать, когда последует удар и последует ли вообще, поэтому они смирились с неизбежным и не делали попыток к бегству. Затем Селигман и другие эксперты провели ряд подобных экспериментов на людях. Три разные группы пригласили принять участие в научном исследовании по прослушиванию громкой музыки. По условиям эксперимента в первой группе можно было протянуть руку и нажать кнопку, чтобы остановить невыносимый звук. Во второй группе раз за разом пытались сделать то же самое, но не удавалось ни остановить музыку, ни хотя бы уменьшить звук. В третьей группе участникам вообще не ставили никакой музыки. На следующий день всех заставили слушать громкий шум – чтобы его прекратить, нужно было всего-навсего передвинуть руку на несколько сантиметров. В первой и третьей группах с этим разобрались быстро. Но во второй группе, участникам которой накануне внушили мысль о бесполезности их попыток, никто не сдвинулся с места. Селигман и другие эксперты в области психологии назвали эту реакцию «выученной беспомощностью».

Удивительно, однако, что раз за разом в процессе подобных экспериментов психологи обнаруживают, что около трети животных и людей, поставленных в ситуацию выученной беспомощности, *отказываются* вести себя беспомощно. Почему? Селигман считает, что разгадка кроется в оптимизме. Сотни исследований подтвердили, что пессимисты – те, кто считает,

что неприятные события продлятся долго и с этим ничего нельзя поделать, – чаще обреченно бросают попытки спасти положение и погружаются в депрессию, подавляя в себе порыв сражаться. Напротив, оптимисты – люди, воспринимающие неудачу как временное препятствие, которое им под силу преодолеть или обойти, – больше заинтересованы в решении проблем. Они действуют эффективнее, чем можно было бы ожидать, исходя из их опыта и способностей. В глубине души оптимисты верят, что в их власти исправить нынешнюю ситуацию – что, напряженно работая, со временем они преодолеют неудачи и трудности.

Это, разумеется, имеет колоссальные последствия. Подумайте, получится ли эффективно работать у пессимистично настроенного продавца? После нескольких недель или месяцев безуспешных «холодных» звонков он, скорее всего, откажется сидеть на телефоне или, по крайней мере, начнет относиться к своим обязанностям с гораздо меньшим энтузиазмом. Студенты колледжа, получив низкую оценку, могут решить, что им не хватает ума или предмет им не по зубам, и в итоге поменять профессию или даже бросить учебу. Подающий надежды спортсмен, потерпев поражение в одиночном или командном виде спорта, может вообще утратить желание участвовать в соревнованиях (вместо того, чтобы решительно взяться за тренировки и упорным трудом развить недостающую силу, скорость или технические навыки). В каждом из перечисленных примеров талант или склонности зачастую играют не такую важную роль, как отношение человека к делу – оптимизм и стремление работать больше, чтобы превзойти себя.

Хорошая новость в том, что нам под силу перепрограммировать себя на оптимистическое мировосприятие. По мнению Мартина Селигмана, основу оптимизма составляют позитивный настрой, вовлеченность в какое-то дело и осмысленная цель – развивать свои уникальные навыки и сильные стороны, поставив себе задачу более важную, чем ты сам. Лонгден со временем стала олицетворением всех трех главных элементов оптимизма. «Важнее всего была поддержка дорогих мне людей, которые верили в меня и в мою человеческую силу, в то, что я смогу выздороветь, – сказала она нам. – В нужное время они оказались способны – я говорю "спасти меня", но на самом деле они сделали больше – дали мне силы спасти себя самой».

## Неудача – первая ступень успеха

Без веры в лучшее невозможно подняться после поражения – именно оптимизм помогает идти вперед в трудные времена. Однако провал – не менее мощный двигатель прогресса. В последние годы неудача стала предметом пристального изучения в бизнес-школах, а предприниматели в Кремниевой долине, готовые сражаться до последнего ради своей мечты, давно считают ее почетным боевым шрамом. Появился даже журнал под названием *Failure* (в пер. с англ. – «неудача»), цель которого – служить источником информации и вдохновения. И правда, взгляд на фиаско сегодня изменился: это больше не повод для стыда, а один из способов быстрее освоить новое знание, разбудить творческое воображение, измениться в лучшую сторону и в конце концов выйти на правильную дорогу и победить.

Мы не однажды убеждались в этом на собственном опыте. В рекламной индустрии невероятно высокая конкуренция, и ты проигрываешь снова и снова – тендер или даже возможность тендера, не говоря уже о потере желанного клиента или уходе ключевых сотрудников команды. Держать удар психологически непросто, особенно творческим людям, ведь они каждый раз вкладывают часть души в создание новых идей.

С годами мы научились сообщать команде плохие новости, например об отказе крупной компании стать нашим клиентом после презентации потенциальной рекламной компании, – часто с глазу на глаз, коротко, мягко и по-деловому. «К сожалению, клиент предпочел агентство Leo Burnett (или другого конкурента, выигравшего заказ)». Потом мы быстро переходим к хорошему – подчеркиваем высокое качество наработанных идей и возможность привлечь новых клиентов благодаря проделанной работе. Мы не растягиваем плохие известия, не предаемся сожалениям и не ищем оправданий неудаче, а завершаем разговор двумя простыми словами: «Двигаемся дальше». Смысл такой встречи – снова настроиться на позитивный лад и трансформировать негативную энергию в созидательную для перемен к лучшему.

Множество успешных людей признаются, что провал сыграл очень важную роль в их жизни. Опра Уинфри понизили в должность после первого эфира в качестве ведущей новостей – босс заявил, что она «не создана для телевидения». Вместо того чтобы пасть духом после увольнения, Опра решила во что бы то ни стало доказать, что босс ошибался и сделала это при помощи железной хватки. Первую книгу доктора Сьюза, одного из самых продаваемых авторов всех времен, отвергли 27 издателей, прежде чем он смог ее опубликовать. Спустя три месяца после начала работы над записью первого альбома певице Леди Гаге сообщили, что с ней расторгают контракт. Авраам Линкольн, величайший президент в истории Соединенных Штатов, потерпел крах в бизнесе и восемь раз проигрывал выборы, прежде чем занять первый пост страны.

Представьте, что вы пытаетесь решить какую-то задачу и терпите поражение снова и снова, 1000 раз. Или 3000 раз. Скольким из нас хватило бы воли *не* опустить руки? Что ж, познакомьтесь с Джеймсом Дайсоном. Он пережил более 5000 поражений, пытаясь изобрести свой первый пылесос «Двойной циклон». В 1993 г. Дайсон в конце концов вывел его на рынок, 15 лет спустя после первой попытки. Британский изобретатель с тех пор успел получить рыцарское звание и ныне возглавляет компанию с многомиллиардным оборотом, известную своими инновационными и опережающими время моделями. Дайсон утверждает, что «неудача – часть прогресса. Успех никогда ничему не учит, а вот неудача – хороший учитель. [При создании пылесоса "Двойной циклон"] я начал с простой идеи, а в итоге она стала более смелой и интересной. Я добился того, что казалось невозможным, потому что на собственном опыте убедился, что работает, а что нет». С каждой последующей неудачей его первоначальная идея принимала новую форму, перерождалась и в конце концов эволюционировала в прорывное изобретение.



Всемирно известный экономист Альберт Хиршман утверждал, что смекалка и новаторские изобретения лишь подпитываются неудачей. Другими словами, провал высвобождает нашу творческую энергию. Чтобы по-настоящему развить железную хватку, говорил он, необходимо принимать поражение с благодарностью. Дэйвону хватило душевных сил относиться к каждой неудаче как к шагу на пути к триумфу. Научиться превращать поражение или разочарование, даже отчаяние в победу, безусловно, трудно. Один из способов облегчить этот процесс заключается в том, чтобы тренироваться видеть ситуацию с разных точек зрения.

## Посмотрите на мир другими глазами

Наша знакомая, психолог-консультант по семейным вопросам, разработала необычный, но удивительно эффективный метод помощи парам, переживающим кризис отношений. Она уверена, что со временем мы так привыкаем смотреть на мир под одним и тем же углом, что перестаем замечать новые возможности у себя под носом. Поэтому она предлагает клиентам задание, которое заставляет их увидеть отношения в новом свете. Когда в ее кабинет входит пара на грани развода, она просит супругов объединить усилия, чтобы придумать пять весомых причин для каннибализма. Разумеется, искать оправдание убийству и поеданию другого человеческого существа – абсурд; задание призвано научить пару совместной работе и помочь посмотреть на свои проблемы с другой стороны. Не успев и глазом моргнуть, два человека, которые еще недавно не могли договориться о том, сколько должен стоить пакет молока, слаженно работают, выдавая ответы вроде «хороший источник белков» и «способ покончить с перенаселенностью». И понимают, что у них гораздо больше общего, чем они считали, переступая порог кабинета.

Под новым углом зрения многие жизненные трудности воспринимаются по-другому – и это особенно касается неудач. После сокращения в расцвете карьеры руководителя страховой компании наш друг Джоэл Квескин погрузился в свое хобби карикатуриста-любителя: он приносил с собой на вечеринки карандаш и бумагу и создавал шаржи на гостей. Джоэл всегда отличался умением точно улавливать образ, но мысль поменять профессию, опираясь на талант к рисованию, никогда не приходила ему в голову. Реакция на его карикатуры и шаржи была такой позитивной, что люди стали нанимать его, чтобы он рисовал их во время политических выступлений, светских выходов и на работе. Годы спустя Квескин осознал, что потеря работы, которая ему всего лишь нравилась, привела к тому, что он занялся по-настоящему любимым делом.

Но где взять силы изменить жизнь к лучшему, когда умерли все надежды?

Самый мрачный момент в жизни Эвелин Уинн-Диксон наступил в 1973 г., когда она стояла на мосту над 75-й автомагистралью в Атланте<sup>8</sup> и собиралась с духом, чтобы прыгнуть. Впервые забеременев, она ушла из колледжа. Впоследствии Уинн-Диксон родила еще троих детей. Теперь, будучи матерью-одиночкой без работы и хоть какой-то возможности прокормить семью, молодая женщина решила покончить с собой, рассчитывая, что в таком случае дети смогут по крайней мере получить деньги по ее страховому полису и избавиться от нужды. Наблюдая, как к мосту, на котором она стояла, приближается грузовая фура, Эвелин поняла: «Я не смогу это сделать». Тогда она пошла домой, где у нее хранился револьвер 22-го калибра. Но выяснилось, что в нем нет пуль. Она попыталась устроить себе передозировку аспирином и вскрыть вены, однако ее дух и тело отказывались сдаваться.

После неудачных попыток самоубийства, вспоминала она позже, ей послышался голос умершей матери, которая сказала, что жизнь изменится к лучшему, если она продолжит образование. Эвелин так и сделала. Сначала она окончила курсы медсестер, потом получила степень бакалавра наук, затем магистра в области социальной работы и геронтологии и, наконец, докторскую степень в области здравоохранения. Каждое утро она проходила много километров пешком до места учебы, платила за обучение детей и поддерживала их, следя, чтобы в доме всегда были вкусная еда и порядок.

В 2007 г., в возрасте 58 лет, она приняла участие в выборах мэра города Ривердейла в штате Джорджия. Она выиграла – первый из двух своих сроков на этом посту – и на момент написания этой книги продолжала исполнять свои обязанности главы города. Ее избиратели

---

<sup>8</sup> 75-я автомагистраль – скоростное шоссе, связывающее Атланту с другими штатами.

считают ее неутомимым борцом за интересы Ривердейла: Уинн-Диксон сумела объединить горожан на фоне растущего уровня преступности, меняющейся демографии и экономических трудностей. Она не только изменила свою жизнь и внесла вклад в процветание города – все ее дети поступили в колледж; один из сыновей пошел еще дальше и получил степень MBA в Гарварде.

Сегодня Эвелин Уинн-Диксон так говорит о своем решении изменить жизнь: «Мне помогло то, что я осмелилась подняться. Я повторяла: "Это меня не сломит. Я докажу людям, что справлюсь"».

## Растите над собой

Уинн-Диксон однажды полностью изменила себя. Для других обновление – и способность быстро восстанавливаться после падения – стиль жизни. Яркий тому пример – Дэнни Фламберг. Окончив колледж сразу с двумя дипломами, по религиозным наукам в Иудейской теологической семинарии Америки и по политическим – в Колумбийском университете, Дэнни был посвящен в раввины. В немногочисленных синагогах для него не нашлось места, и тогда он решил использовать свои знания и дар видеть сразу множество решений любой задачи, чтобы получить докторскую степень по эконометрии в Колумбийском университете. Благодаря этому он смог занять место продюсера раздела внешней политики и обороны в новостной телепрограмме MacNeil/Lehrer Report (попутно отклонив предложение о работе от своего бывшего профессора и ЦРУ). В какой-то момент у программы начались проблемы с финансированием, и Дэнни, будучи опытным игроком в средствах массовой информации и коммуникаций, перешел в область связей с общественностью, где перезапустил сеть радиостанций Mutual Radio Network и открыл для американцев Ларри Кинга. Когда компания перешла к другим владельцам, он применил свои высочайшие знания в должности директора по маркетингу в крупной компании по продаже матрасов 1-800-Mattress. Там он занялся интернет-маркетингом и добился невероятных высот, что позже обеспечило ему пост руководителя маркетинговой службы в компании сотовой связи CellularOne. Со временем франшизу продали, Дэнни снова оказался без работы. Тогда он начал карьеру в рекламной индустрии. Что мы хотим сказать его примером? С каждой новой сменой обстоятельств Дэнни приземлялся на ноги, вооруженный еще большим мастерством, идеями и возможностями. Его неутолимая любознательность и опыт в конце концов создали ему репутацию эксперта в мире цифровых технологий. Сегодня Дэнни – один из самых уважаемых специалистов в онлайн-маркетинге (и один из руководителей рекламного агентства Publicis Kaplan Thaler).

На вопрос, как ему удалось пройти довольно необычный путь от раввина до эксперта в области интернет-рекламы, Дэнни отвечает: «Моя жизнь – это серия зигзагов. Я всегда отличался любопытством и оптимизмом. Когда что-то поворачивается не так, как хотелось... я быстро встаю, отряхиваюсь и спрашиваю себя: ну ладно, какой урок можно извлечь из этого падения, чтобы двигаться дальше?»

Способность Фламберга проявлять гибкость и меняться, адаптируясь к ситуации, в психологии называется *установкой на личностный рост*.

Психолог Стэнфордского университета Кэрол Двек убеждена, что всех нас можно поделить на тех, кто обладает фиксированной установкой сознания, и тех, кто настроен на личностный рост, открыт к изменениям. Представители первого типа уверены, что умственные способности и таланты даны им от рождения и с этим ничего не поделаешь. Недостаток такого мышления в том, что, столкнувшись с трудностями, человек считает себя бессильным что-либо предпринять; выше головы не прыгнешь, думает он, и покоряется судьбе. Обладая фиксированной установкой сознания, даже лучшие ученики класса опускают руки, столкнувшись с трудной задачей. Они считают, что просто недостаточно умны, чтобы найти выход. Люди с установкой на личностный рост, наоборот, принимают вызов. Они уверены, что могут развить свои способности благодаря самоотверженному упорному труду, сконцентрировавшись на цели и постоянно тренируясь. Поэтому таких людей не страшат препятствия. Скорее они воспринимают их как вызов, на который нужно ответить. Подобный подход, по словам Двек, «заставляет стремиться к знаниям и создает запас прочности – важнейшее условие всех великих достижений. Практически все выдающиеся люди обладают этими качествами».

Совершенно очевидно, что Уинн-Диксон и Фламберг принадлежат к категории людей с установкой на личностный рост. Так же как и Джим Эббот, питчер Главной лиги бейсбола

(США). В 1990-х гг. он играл за клубы New York Yankees и Chicago White Sox, несмотря на то что родился без правой кисти. Ребенком он кидал мяч о стену левой рукой, удерживая бейсбольную перчатку предплечьем правой, а потом легко и быстро успевал перекинуть перчатку в левую руку, чтобы принять летящий обратно мяч. Стараясь научиться делать это как можно быстрее, он сначала упражнялся, стоя далеко от стены, а затем стал придвигаться к ней все ближе и ближе. Выступая в Главной лиге за клуб Yankees, Эббот достиг высочайшего мастерства – однажды он провел игру, не позволив ни одного хита противнику.

Хаскелл Уэкслер – еще один пример человека с установкой на личностный рост. В 1966 г. он выиграл «Оскар» за операторскую работу в отмеченной многими наградами черно-белой кинодраме «Кто боится Вирджинии Вульф» с Элизабет Тейлор и Ричардом Бертоном в главных ролях. Его искусство завоевало еще один «Оскар» в 1976 г. – награды удостоилась полноцветная картина «Путь к славе», рассказывающая о судьбе американского певца Вуди Гатри. Эти достижения сами по себе – достаточное доказательство таланта, но они производят еще более глубокое впечатление, когда узнаешь, что Уэкслер от природы дальтоник и почти не различает красные и зеленые оттенки цвета. Прославленный оператор считает, что недостаточная цвето-чувствительность стала причиной, побудившей его обращать больше внимания на свет, – эта характерная черта бросается в глаза в таких фильмах, как «Полночная жара» с Сидни Пуатье в главной роли. Фильм 1967 г. получил «Оскар» в категории «Лучшая картина» и стал первой полноцветной работой Голливуда, в которой в главной роли снялся афроамериканский актер.

Уэкслер придумал необычный способ освещения в картине. Он усилил существующие источники света – использовал взлетно-посадочные самолетные фары вместо автомобильных – и отказался от традиционного тонального спектра. Главное – он привнес выразительность черно-белого кинематографа в полноцветный фильм, что в те времена было редкостью.

Как и другие люди с железной хваткой и непредвзятым умом, Уэкслер не стал мириться со своей частичной инвалидностью и не позволил ограничениям загнать себя в угол.

На долю Шелдона Йеллена выпали другие испытания. Он рос в Детройте без отца, мама тянула семью на пособие. Чтобы свести концы с концами, Йеллен и трое его братьев были вынуждены рано искать работу. Уже в 11 лет Йеллен мыл посуду пять дней в неделю в заку-сочной по продаже гамбургеров и отдавал матери выручку. Когда его повысили до официанта и он получил свои первые чаевые – целый доллар! – мальчик был так взволнован, что позвонил маме по платному автомату, чтобы сообщить новости. Она бросила трубку, разозлившись, что он только что потерял 10 % от своих чаевых.

Когда Йеллен женился, шурины предложили ему вступить в семейный бизнес, который начинался как компания по производству и продаже тентов с офисом в Дирборне, штат Мичиган. Большинство из 20 сотрудников компании смотрели на него как на бедного родственника, получившего место благодаря семейным связям. «Никто не хотел разговаривать со мной или помогать», – вспоминает он со смехом. Чтобы разбить лед, он сочинял и отправлял каждому коллеге поздравительную открытку ко дню рождения, помня, что хорошие отношения с окружающими – важный ключ к успеху. Много и напряженно работая, к чему он привык с раннего возраста, Йеллен помог трансформировать небольшое предприятие в крупную фирму, которая продает страховым компаниям финансовый пакет по возмещению ущерба при массовых бедствиях. Сегодня Belfor, со штатом более чем 6400 человек, оценивается в \$1,5 млрд. И Йеллен по-прежнему отправляет поздравительные открытки с днем рождения каждому сотруднику.

## Ставьте высокую планку

Научные исследования доказывают, что мать Йеллена, с которой он по-прежнему тесно общается, сама того не желая, оказала ему огромную услугу, подталкивая проявлять независимость и силу, когда он был ребенком. Доктор Кеннет Гинзбург, профессор, педиатр в детской больнице в Филадельфии, занимается развитием стрессоустойчивости у молодых людей. Он считает, что *детям необходимо иметь рядом взрослых, которые безоговорочно верят в них и ожидают от них высоких результатов*. По словам Гинзбурга, ребенку важно чувствовать себя знающим и уверенным – для этого нужно помогать ему приобретать первоочередные навыки выживания и восстанавливать душевные силы после неудач. Дети должны четко различать добро и зло и стремиться к цельности. Их нужно научить самоконтролю и приемам, которые помогают справляться со стрессовыми нагрузками в тяжелые времена. При этом наш личный пример здоровой жизнестойкости, утверждает эксперт, приносит детям гораздо больше пользы, чем все разговоры и обучение.

Мы познакомились с Йелленом в 2012 г., когда его компания Belfor восстанавливала из руин школу в Генривилле, штат Индиана, после смертоносного торнадо. Строители пообещали местным жителям, что закончат работу через пять месяцев, чтобы школа открылась к первому дню учебного года. Это был безумный срок. Но, работая семь дней в неделю, компания исполнила обещание, хотя другие потенциальные подрядчики считали, что ремонт займет около двух лет. Бригада рабочих откопала в щебне целую библиотеку ежегодных изданий и даже спасла золотую рыбку, принадлежавшую одному из классов, взяв на себя заботы о ней до открытия школы. Железная хватка и настойчивость Йеллена заразили остальных сотрудников и стали частью корпоративной культуры Belfor.

Оглядываясь на испытания, через которые пришлось пройти нашим героям, – страх и ярость в случае Лонгден, повторяющиеся неудачи изобретателя Дайсона, неспособность различать цвета Уэкслера, нужда и невзгоды детских лет Йеллена, – мы убеждаемся, что неприятный опыт может, как ни удивительно, оказать благотворное влияние. Необходимость заставляет глубже заглянуть в себя и найти скрытые внутренние ресурсы. Кроме того, в нас пробуждается жизнестойкость: мы учимся благодарить за то, что имеем, проявлять природную щедрость, служить на благо обществу в обмен на то, что получили. Благотворное влияние неудач сказывается в том, что мы укрепляем железную хватку – просто хорошо выполняя дело, которое нравится и побуждает нас проявлять свои лучшие качества.

Работа Йеллена по ликвидации последствий стихийных бедствий – и его подход к оказанию помощи другим – отражает то, через что ему пришлось пройти самому, и то, чего он добился в своей жизни. После трагедии он призвал жителей Генривилля не воспринимать произошедшее как печальный конец прошлой жизни, а, напротив, отнестись к испытаниям как к *началу* процесса выздоровления. Он все время напоминает своим молодым подчиненным, включая двоих сыновей, которые тоже трудятся в Belfor, выполняя до 20 различных видов работ, что успех – это путешествие, а не конечный пункт маршрута. «Радуйтесь, идя по дороге, – говорит он. – Смотрите по сторонам. Это не забег на короткую дистанцию».

Стойкость перед лицом враждебных обстоятельств – самое характерное качество бамбука. Хотя временами растение замедляет рост, а зимой почти прекращает его, оно, несмотря ни на что, в итоге находит способ подняться к небу, потому что сумело сберечь силы для лучших времен. Это может произойти на любом этапе жизни.

## СПОСОБЫ РАЗВИТЬ ЖЕЛЕЗНУЮ ХВАТКУ

**Воспользуйтесь планом Б.** Иногда он оказывается даже более эффективным, чем план А. Когда на съемках фильма «Челюсти» механическая акула вышла из строя, Стивен Спилберг задействовал в качестве дублера музыку – звуки создавали впечатление неведомой опасности, скрывающейся под водой, и зрители пугались даже больше, чем при виде настоящей акулы.

**Укрепите дух.** После тяжелого дня важно отдохнуть, чтобы взглянуть на проблему свежим взглядом или набраться сил решить ее. А иногда, конечно, все, что нужно, – просто поспать. Сон, как подчеркивает Арианна Хаффингтон в своей книге «Процветание» (Thrive), восстанавливает работоспособность: мозг освобождается от токсинов, повышается концентрация внимания, укрепляется мышление и способность решать задачи.

**Неудачи – двигатель прогресса.** Курильщики делают в среднем семь попыток отказаться от сигарет, прежде чем им удастся навсегда покончить с вредной привычкой. Но каждый провал содержит урок, который поможет одержать победу в следующий раз. Найдите время проанализировать свои неудачи – как можно использовать их, чтобы продвинуться вперед? Затем поднимайтесь и пробуйте снова, снова и снова.

## Глава 7

### Без срока годности

*Годы старят тело. Отказ от борьбы – душу.  
Генерал Дуглас Макартур*

Джеймс Генри вырос в нищете на Азорских островах. В третьем классе отец заставил его бросить школу и выйти на поденную работу. В конце концов Генри переехал в Коннектикут и стал рыбаком. Ни единая душа не догадывалась, что он не умел ни читать, ни писать – Генри ловко скрывал это. Например, в ресторане, чтобы не пришлось читать меню, он ждал, пока другие сделают заказ, а потом говорил: «Пожалуй, вкусно, я тоже возьму». Но неграмотность все-таки настигла Генри в старости, когда родные попросили его подписать юридические документы о том, где он собирался жить. Неловкий момент вызвал много обид и неприязни.

В возрасте 92 лет Джеймс засел за учебу: сгорбившись за кухонным столом, он месяцами разучивал алфавит, тренировался ставить подпись и понемногу осваивал чтение простых детских книг. Потом его жена умерла, оставив его в смятении и горе, и желание научиться читать ушло вместе с ней. Но история Генри на этом не кончается. В 96 рыбака твердо решил сделать еще одну попытку научиться читать. На этот раз он не только снова погрузился в чтение, но, с помощью учителя английского языка на пенсии, начал писать от руки – о своей жизни, времени, проведенном на море, о мужчине, который свалился за борт в один из выходов в открытое море, и ферме своего дедушки на Азорских островах. Мемуары под названием «На языке рыбака» (In a Fisherman's Language), автору которых исполнилось 98 лет, быстро стали бестселлером. Права на книгу выкупили для экранизации, и на волне успеха Генри даже получил поздравительное письмо от Барака Обамы. В 2013 г. он скончался, работая над своей второй книгой. Ему было 99 лет.

История Генри примечательна по многим причинам. Взрослому человеку требуется железная хватка огромной силы, чтобы жить в современном мире, ничем не выдавая своей неграмотности. Еще более невероятна его решимость научиться читать и писать на склоне лет.



## Железная хватка не знает возраста

И все-таки, пожалуй, пора перестать удивляться достижениям тех, кто перешагнул девяностолетний рубеж. Свежие научные факты свидетельствуют, что большинство нарушений в работе мозга, которые связывают с возрастом, – не более чем плод нашего воображения. Мозг, совсем как мышцы, можно укреплять тренировками. Решая незнакомые задачи, создавая новые воспоминания и преодолевая трудности, мы делаем мозг пластичнее. Это справедливо и для восьмимесячного ребенка, и для восьмидесятилетнего старика. Интеллект слабеет только в том случае, если мы перестаем им пользоваться.

Известный американский политик Рут Гамильтон вела блог, когда ей было уже 109 лет, а восьмидесятичетырехлетний изобретатель Джордж Вайсс, все 80 предыдущих патентов которого были отвергнуты, в конце концов создал словесную игру Dabble – сегодня она продается по всей Америке и удостоилась нескольких наград. Возраст не преграда и для спортивных рекордов. Тридцатитрехлетний Крис Мун потерял правое предплечье и ногу, обезвреживая мины в Африке. Меньше чем через год он пробежал Лондонский марафон, а позже завоевал известность как бегун на сверхмарафонские дистанции и мотивационный оратор. Говоря о железной хватке, которая понадобилась ему, чтобы осуществить невозможное, Мун поясняет: «В большинстве случаев причина в том, что мы останавливаемся... когда боль становится слишком сильной. Но на самом деле у каждого есть внутренние ресурсы преодолеть этот момент – нужно только верить в себя. Если вы не удержались на ногах и упали, не сдавайтесь, делайте попытки подняться снова и снова».

Мы также берем на себя смелость утверждать, что иногда даже в спорте упорство и мотивация берут верх над силой и выносливостью молодых. Шестидесятичетырехлетняя Диана Ниад раздвинула границы человеческих возможностей, когда в 2013 г., после четырех неудачных попыток в молодости, все-таки проплыла подряд 53 часа от Кубы до Ки-Уэста (Атлантическое побережье Флориды) в океанской воде, кишевшей акулами и медузами. Диана поняла, что отступать некуда, когда ощутила, как тикают ее биологические часы. «Сколько еще ты собираешься ждать, чтобы осуществить мечту, которая преследовала и вдохновляла тебя всю жизнь?» – спрашивала она себя. Ниад понадобилась исключительная железная хватка, чтобы сначала выдержать многомесячные тренировки, а потом плыть, продвигаясь сквозь темные воды залива по ночам, не имея возможности видеть, что затаилось в глубине. Несколько раз женщину тошнило морской водой, она страдала от обезвоживания и временами почти теряла рассудок из-за напряжения. Ее слова на финише? «Никогда не сдавайтесь. Всегда можно успеть поймать мечту за хвост. Возраст – это просто цифра».

Во всех перечисленных примерах подкупает то, что люди не стали мириться с общепринятым мнением насчет возраста и достижений. Живя в обществе, мы все, независимо от года рождения, постоянно озабочены тем, чтобы не опоздать, ведь мечта может оказаться «просроченной», если не успеть уложиться в определенные временные рамки. Мы косо смотрим на тех, кто упорно пытается достичь цели, когда уже поздно и когда большинство довольствуется тем, что есть. А эти «запоздалые выскочки» явно никогда даже не задумывались на тему «слишком поздно». Кен Джонг, врач-терапевт, переквалифицировавшийся в комедийного актера (фильмы *Knocked Up*, *The Hangover*), начал артистическую карьеру, когда ему было почти 40 лет. Сетейн Говард (недавно она ушла на пенсию с поста главного редактора «Морского навигационного ежегодника» (*Nautical Almanac*) в Морской обсерватории США) получила докторскую степень по астрофизике только в 50 лет. Пожалуй, один из самых ярких примеров дискриминации по возрасту – история балерины Мисти Коупленд. В 13 лет девочка решила стать балериной, но ее отказались принять в балетную школу, заявив, что *уже поздно* начинать карьеру танцовщицы. Невзирая на вердикт, Коупленд тренировалась до изнеможе-

ния, верила в себя и в 32 года стала ведущей солисткой Американского театра балета и одной из самых известных балерин в мире. Все эти истории, как и многие другие, доказывают, что все преграды, которые нас тормозят, существуют только у нас в голове.

## Ловушка молодости

Современной западной цивилизации свойственна нетерпеливость, мы аплодируем молодым людям, которые сумели быстро разбогатеть или бросили Гарвард, чтобы основать Facebook. Согласно недавнему отчету маркетингового агентства Havas Worldwide, 63 % потребителей по всему миру считают, что одержимость молодостью завела общество в тупик. Желание, подстегиваемое давлением окружающих, непременно достичь значительных результатов в возрасте от 20 до 30 лет парализует волю современных молодых людей: едва начав карьеру, они уже чувствуют себя неудачниками. Разве удивительно, что поколение нулевых, со всех сторон слышащее истории успеха предпринимателей, попавших в список Forbes до 30 лет, считает себя проигравшим еще на старте?

Однако, о каком бы возрасте ни шла речь, с таким подходом мы лишаем себя права добиться успеха на собственных условиях – сколько бы упорства и времени ни потребовалось. И как раз потому, что решение впервые взяться за амбициозный проект в далеко не юном возрасте расходится с культурной нормой «успей разбогатеть, пока молод», приходится проявлять еще большую железную хватку. (Черт, ведь нам самим было за 40, когда мы основали Kaplan Thaler Group – и это притом, что рекламный бизнес всегда считался территорией молодых!)

На самом деле, если выстраивать график зависимости появления самых выдающихся произведений от возраста автора, то такие точки будут распределены по всей диаграмме. Но нам, как правило, нравится обсуждать, какие изумительные картины рисовал Пикассо в 20 лет, хотя самые смелые свои шедевры художник создал, когда ему было уже за 80. Давайте честно признаемся: шестилетний вундеркинд-пианист привлекает к себе больше внимания, чем шестидесятилетний музыкант, выступающий в Карнеги-холле.

Если вас не отдали в спорт до семилетнего возраста, уже поздно: вам никогда не стать олимпийским чемпионом и не выиграть спортивную стипендию колледжей первого дивизиона. Если вы не успели получить высшее образование или начать строить карьеру до 30 лет, считайте себя неудачником.

Но все эти выдуманное обществом нормы – чепуха. На самом деле тот, кто готов работать до седьмого пота, может достичь любой цели практически в любом возрасте.

## Сражайтесь за золото

Женевьев Дамаски росла сиротой во время Великой депрессии. Окна детского дома, в котором она жила, выходили на пруд – зимой дети гурьбой бежали к нему кататься на коньках. Одаренная от природы, девочка страстно мечтала научиться делать вращения, прыжки и освоить танго на льду, но у нее не было денег на коньки. Выйдя замуж, Дамаски занялась воспитанием трех дочерей. Лишь когда младшая дочь уехала из дома, сорокалетняя Женевьев наконец смогла выйти на лед. Она приходила на каток в пять утра, самой первой, и часто уходила с него последней. Начинаящая фигуристка неукоснительно следовала советам своих всемирно известных тренеров и проходила изматывающую подготовку наравне со спортсменами, претендующими на олимпийские медали. А потом стала выступать на соревнованиях. Она не обращала внимания на то, что была старше всех на льду, и с радостью исполняла материнские обязанности, подкармливая и пуская на постой юных коллег, когда летом они все вместе уезжали на спортивные сборы. Самоотверженная работа и нежелание сдаваться возрасту и времени принесли свои плоды. Через десять лет Дамаски завоевала золотую медаль в национальных соревнованиях по танцам на льду для смешанных пар (профессионал-любитель) с шестнадцатилетним партнером. И хотя эта медаль не была олимпийской, Дамаски все-таки покорила олимпийский лед Лейк-Плэсида именно в олимпийском 1980 г., что придавало особое значение ее достижению. Ей исполнилось 52 года.

Так какие же шаги стоит предпринять, чтобы развить и усилить железную хватку? Прежде всего важно максимально активизировать потенциал мозга.

## Прокачайте мозг

Помните басню о зайце и черепахе? Железную хватку – напряженный труд и твердую решимость – олицетворяет черепаха, а на стороне зайца – природная быстрота и молодость. Всем известно, кто победил в том забеге на скорость. Вот показательный пример. Свежие научные данные говорят о том, что количество серого вещества мозга не дается раз и навсегда при рождении; независимо от возраста мы можем наращивать миллиарды новых серых клеток. Но единственный способ сделать это – постоянно ставить себе сложные задачи, требующие умственных усилий. Упорный труд стимулирует обновление и рост нервных клеток. Скажем, при нарушениях способности к обучению, таких как дислексия и синдром дефицита внимания, часто приходится прикладывать больше усилий, чтобы освоить новые знания. Но в долгосрочной перспективе дополнительная нагрузка оборачивается преимуществом – помогает сохранить остроту ума на протяжении всей жизни, усиливает креативность, образное, абстрактное и пространственное мышление. Все это повышает шансы добиться признания во второй половине жизни в обществе, которое склонно переоценивать мгновенный успех.

Наш мозг жаждет новых открытий. Постоянная тренировка органов чувств, смена привычных маршрутов и мыслей вызывает рост нейронов и дендритов – ответвлений нервных клеток. До недавнего времени ученые считали, что дендриты развиваются только в детском возрасте. Они обнаружили, что незадействованные дендриты со временем атрофируются. Однако при правильном использовании они могут расти в любом возрасте. Исходя из этого факта, Мэннинг Рубин и Лоуренс Кац, авторы книги «Фитнес для мозга» (Keep Your Brain Alive), утверждают, что даже такое простое действие, как чистка зубов не ведущей, а другой рукой, – Кац называет такие упражнения нейробикой, – сильно замедляет процесс старения мозга и поддерживает его в тонусе. Нейробика подразумевает тренировку органов чувств – осязание, обоняние, слух, вкус и зрение – новыми способами и в различных комбинациях. Наш мозг непрерывно перестраивается, увеличивается и создает новые нейронные связи. (Вот почему существуют различные сайты для тренировки мозга, такие как [lumosity.com](http://lumosity.com), – они укрепляют память и развивают способность находить решения.)

Нейрофизиологи обнаружили, что угасание интеллекта начинается между 20 и 30 годами, но физические упражнения замедляют этот процесс. Образованные, занятые и физически активные мужчины и женщины в возрасте 60–70 лет набирают больше очков в тестах на определение познавательных способностей, чем молодые люди в половину младше, которые ведут сидячий образ жизни.

На сегодняшний день доказано, что даже двадцатиминутная зарядка облегчает процесс усвоения информации и улучшает память. Дело в том, что аэробные нагрузки повышают уровень сердечного ритма и приток кислорода в мозг высвобождает гормоны, стимулирующие рост серого вещества. Физическая активность также способствует образованию новых связей между клетками мозга. Помните знаменитую «эйфорию бегуна»? Благодаря этому эффекту после бега усиливается рост клеток в гиппокампе – области мозга, которая отвечает за обучение и память.

Некоторые виды упражнений заметно сильнее активизируют мыслительный процесс. Бальные танцы – занятие, требующее от танцоров и физической, и интеллектуальной отдачи, – оказывают более выраженное благотворное влияние на когнитивные функции, чем упражнения или задачи, которые задействуют только мозг, но не тело. Почему? Потому что такие виды нейрофитнеса активизируют и связывают воедино различные участки мозга, отвечающие за координацию движений, чувство ритма и равновесие, а также стратегическое мышление.

## Не верьте возрасту

Слишком многие из нас верят мифу о том, что возраст определяет и ограничивает человеческий потенциал. Как потребители и зрители, мы склонны подражать тому, что видим на экране. Это вполне естественно. Однако научный эксперимент под руководством профессора психологии Эллен Лэнгер – в 2010 г. его воспроизвели в реалити-шоу ВВС «Молодняк» (The Young Ones) – показало, что процесс старения можно замедлить благодаря окружающей обстановке. Герои шоу – шесть стареющих актеров-знаменитостей – провели неделю в интерьере, который всем, от ковров до диванов, соответствовал дому образца 1975 г. – времени, когда большинству из них было немного за 20. Участников также попросили носить одежду 1970-х гг. Другими словами, ничто вокруг не напоминало о том, что им за 60. Спустя неделю произошла поразительная перемена. Один актер, начавший съемки в инвалидном кресле, встал с него и начал ходить с палочкой. Другой, с трудом натягивавший носки, теперь одевался без посторонней помощи. Кроме того, у участников похожих экспериментов, которые Лэнгер проводила ранее, нормализовалось давление, улучшилась мелкая моторика и даже зрение. Всего лишь повернув время вспять в своем восприятии, можно вновь обрести немного энергии, выносливости и силы, которые отличали нас в молодости.

## Только вперед

Наука утверждает, что лучший способ достичь вершины, будь то физическое или интеллектуальное достижение, – никогда не останавливаться. Один из фундаментальных законов физики гласит, что движущееся тело стремится остаться в движении. Кстати, мы в агентстве выбрали эти слова как часть слогана для рекламной кампании лекарства, облегчающего боль при остеоартрите. Согласно исследованиям, пациенты, как правило, стараются меньше двигаться, потому что движение причиняет боль. Однако при этом движение снижает болезненные ощущения. Принимая препарат, легче «расходиться» и таким образом сохранить физическую активность. Мы делимся этой историей, потому что считаем ее отличной метафорой процесса жизненных достижений, особенно для тех, кто «припозднился» на старте. Неустанно бросая себе вызов, упражняясь и укрепляя тело или ум, мы сохраняем в тонусе наш физический и интеллектуальный потенциал. А без тренировки он может зачахнуть.

Представьте, что было бы, если бы больше людей вокруг верили, что победа возможна в любом возрасте. Вероятно, мы чаще встречали бы таких личностей, как Пикассо и Диана Ниад, если бы всем обществом не решили однажды, что люди, перешедшие определенный возрастной рубеж, «просрочены» и никому не нужны. Человек сегодня живет дольше, чем когда-либо в истории, – это реальность. Так почему не использовать наш потенциал и железную хватку, чтобы успеть воплотить в жизни не одну мечту, а несколько?

Как любит повторять бывший генеральный директор кинокомпании Paramount Pictures Шерри Лэнсинг: «Зачем нам отключаться, если можно просто переключиться!»

## Не отходите от дел

Выход на пенсию – еще одна культурная установка сознания, из-за которой многие бросают карьеру и отказываются от жизненных целей, в то время как в глубине души жаждут дела. Разве не лучше побуждать друг друга к новым открытиям – найти лекарство от рака, получить Нобелевскую премию, обнаружить новую планету, Солнечную систему или галактику? Что необычного в том, чтобы дожить до 65? Ничего. Выход на пенсию – изобретение немецкого канцлера XIX в., благодаря которому в Европе расцвел марксизм. По сути дела, его придумали не потому, что люди старшего возраста не справлялись с работой, а потому, что безработная молодежь того времени нуждалась в рабочих местах.

К тому же производительность труда после 60 лет не снижается. Стандартный экономический показатель производительности труда – почасовая заработная плата – показывает, что люди в возрасте между 60 и 74 годами в среднем на 10–20 % *более* продуктивны, чем их молодые коллеги. Они также набирают высокие баллы в тестах на лидерство, решение детальных задач, организованность, умение слушать, владение письменной речью и решение проблем, даже в высокотехнологичных областях деятельности. Исследователи из Университета Мангейма в Германии наблюдали за работой бригад на заводе BMW. Производительность труда с годами росла вплоть до обязательной пенсии в 65 лет, потому что эти умудренные опытом ветераны знали, как справиться с проблемами и избежать ошибок.

Клэрэнс Никодемус, инженер со специализацией в биомеханике, возглавлял медицинское отделение Техасского университета в Галвестоне, занимавшееся исследованиями позвоночника. Он семь лет работал в тесном сотрудничестве с хирургами-ортопедами, изучая, как функционирует позвоночник, и разрабатывая инструменты для реабилитации поврежденных участков спины. В итоге у него возник интерес к разработке нехирургических методов облегчения боли в спине – хирурги, по его словам, мало обращали на них внимание. Поэтому в 57 лет Никодемус решил стать врачом: прошел вступительные испытания в медицинский колледж и разослал заявки примерно на 40 медицинских факультетов. Ему отказали все, кроме одного. В 2004 г. в возрасте 61 года он окончил колледж Мичиганского государственного университета по специальности «остеопатия» – и вошел в историю этого вуза как самый немолодой студент.

«Для меня выход на пенсию – это карт-бланш, возможность делать то, что хочется, и именно этим я и занимаюсь», – сказал Никодемус.



## Придумайте себя заново

Марвин Каплан, отец Линды, – изобретатель. Обучившись профессии инженера-электрика, Марвин на раннем этапе карьеры получил патент на изобретение нескольких внутренних соединений для первых телевизоров, затем создал прототип электрического ограждения, а еще позже разработал радиолокатор в помощь парашютистам во время высадки в Нормандии во время Второй мировой войны. Когда в середине 1980-х он ушел на пенсию с должности вице-президента по производству и проектированию электроники в CBS, больше всего его волновал вопрос: «Чем же мне теперь заняться?»

Переехав с женой Бертой, матерью Линды, в пансионат курортного городка Делрей-Бич во Флориде, он придумал несколько полезных изобретений для своих пожилых друзей. Например, усовершенствовал слуховые аппараты, чтобы брать с собой в театр при пансионате, и объяснил соседям, как перевести домашние кассетные видеосъемки в цифровой формат. Вдобавок он ежемесячно читал в пансионате лекции на самые разные темы: от демонстрации роботов (Марвин был разработчиком робота Maxx Steele для CBS) до последних достижений в области лазерной коррекции зрения методом Lasik. Он научил обитателей интерната пользоваться паяльником и другими инструментами и изобрел такие вещи, как электронное приспособление для обезболивания и устройство, имитирующее автосигнализацию.

Сегодня, в 95, Марвин и Берта проживают в другом пансионате, где Марвин снова занялся изобретательством. Когда он спросил соседей по общему дому, что могло бы скрасить их повседневную жизнь, то услышал в ответ, что в здешней жизни не хватает смеха. Тогда он придумал комедийный мастер-класс. Марвин находит самые смешные ролики на YouTube и показывает их на часовых «веселых семинарах». Он полностью переделал электропроводку в зале собраний, чтобы экран был хорошо виден присутствующим с любого места. Полный неиссякаемой энергии, он стал звездой местного сообщества. Хотите от души посмеяться – отправляйтесь на семинар к Марвину.

Деятельная и решительная натура Марвина не меняется уже много лет благодаря страстному увлечению изобретениями. Это приносит ему радость. Любимое дело помогает оставаться более продуктивным, общительным и предприимчивым. Удовольствие от работы усиливает железную хватку, необходимую, чтобы выстоять перед лицом неизбежного выхода на пенсию.

## Вызов на бис

Марк Фридман основал сайт [encore.org](http://encore.org) – платформу, которая объединяет работодателей и растущую группу наемных специалистов старшего возраста. У людей появляется возможность продолжить карьеру или освоить новую профессию, и, возможно, не одну, работая на благо общества. Фридман утверждает, что с достижением пенсионного возраста, который эксперт считает устаревшим понятием, желание трудиться не исчезает, и работодатели по достоинству оценивают старание и преданность делу, отличающие немолодых сотрудников.

Стремясь изменить мир к лучшему, профессионалы в 50, 60, 70 и 80 лет начинают борьбу с нищетой и плохой экологией, помогают бездомным. «Им приходится сталкиваться с тяжелыми ситуациями, но они не опускают руки, – говорит Фридман. – Ни одну из этих проблем не решить по наитию. Это истории взлетов и падений, и даже полных провалов. Но люди вступают в схватку снова и снова. Не всегда все получается правильно – так и должно быть».

Согласно недавнему опросу на сайте [encore.org](http://encore.org), 9 млн американцев продолжают работать после выхода на пенсию и еще 31 млн считают поиски новой работы после выхода на пенсию одним из приоритетов. Ряд колледжей и университетов, включая Гарвард, пользуясь случаем, предлагают специалистам старшего возраста различные курсы, а также приглашают их к участию в научных исследованиях – и получают горячий отклик.

Из тех, кто мог бы выйти на пенсию по возрасту, но продолжает работать, 75 % говорят, что делают это не из-за денег, а потому, что занятость приносит им радость. Интересное дело помогает держать в форме разум и тело. Но, как мы увидим в следующей главе, железную хватку можно превратить в невероятную силу и использовать во благо не только себе, но и другим.

## СПОСОБЫ РАЗВИТЬ ЖЕЛЕЗНУЮ ХВАТКУ

**Проведите расчеты.** Мы все ограничены во времени – на протяжении дня и в течение жизни. Но как ни парадоксально, чем меньше мы имеем, тем лучше способны сконцентрироваться на том, что действительно важно. Составляйте список плюсов и минусов в конце каждого дня. Подсчитайте количество. Если минусов больше, чем плюсов, у вас есть возможность поправить дело завтра.

**Откажитесь от установки «еще не время».** Планировать вперед – хорошая привычка, но не ждите, когда сойдутся звезды, используйте шансы, которые посылает судьба. Установка «еще не время» гасит энтузиазм и заставляет сопротивляться переменам. Каким мечтам вы отвечаете «Еще не время»? Есть ли шаг, который можно предпринять сейчас, чтобы приблизить желаемое будущее?

**Составьте план на 100 лет.** Мы теперь живем и работаем дольше. Фактически самая быстрорастущая возрастная категория на планете – те, кому за 100. Наметьте цель на каждые пять или десять лет жизни. Подумайте о том, на что можно будет потратить освободившееся время при пересечении очередного возрастного рубежа. Расставьте приоритеты – какие мечты вы хотели бы воплотить на разных этапах жизненного пути.

## Глава 8

# Железная хватка спасет мир

*Счастье не в отсутствии проблем, а в способности с ними справляться.*

*Стив Мараболли, ученый-бихевиорист*

Доисторическому человеку, пытавшемуся выжить в агрессивных условиях саванны, пришлось на собственном горьком опыте выучить несколько важных уроков. Один из них заключался в следующем: хочешь остаться в живых – помогай другим. В эпоху собирательства, когда какая-нибудь женщина находила поросший вкусными ягодами куст, она делилась с остальными, чтобы в следующий раз, если ей не удастся раздобыть пропитание, товарищи, в свою очередь, поделились с ней. В конце концов, работая не покладая рук не только на себя, но и на других, человечество смогло выжить.

Эти поведенческие установки, закреплявшиеся в течение тысячелетий, так глубоко укоренились в сознании, что стали частью нашей эволюционной психологии. Взаимопомощь – вовсе не следствие врожденной любви к ближнему; все больше экспертов приходит к выводу, что изначальная причина альтруистического поведения – желание выжить. В ходе эволюции навыки сотрудничества распространились и на другие сферы деятельности (не только чтобы выжить), что способствовало возникновению «группового сознания» и позволило солидаризироваться с другими людьми, даже если мы не знаем их лично.

Вышесказанное означает, что наш мозг запрограммирован делать добро. Глубинный источник человеческой мотивации – стремление помогать другим. Научные эксперименты раз за разом демонстрируют, что в момент оказания помощи другому человеку активизируются участки мозга, отвечающие за чувство удовольствия и благодарности; помочь – все равно что исполнить собственное желание. В одном эксперименте с макаками ученые обнаружили, что, «невзирая на то что обезьяна предпочитает получать, а не отдавать, ее мозг все-таки сигнализирует о некотором удовлетворении, когда она отдает что-то ценное другой обезьяне».

На протяжении всей истории человечества эти «моральные» принципы поведения остаются сутью того, что мы собой представляем. Вот откуда неожиданная храбрость очевидцев теракта во время Бостонского марафона, когда они бросились на звук взрывов, чтобы помочь незнакомым людям. Вот почему врачи и медсестры рискуют собственной жизнью, сражаясь с вирусом Эбола. И это по-настоящему обнадеживает, ведь, чтобы изменить мир к лучшему, требуются невероятные усилия – самоотверженный труд много часов подряд за крошечную оплату или вовсе бесплатно, подчас выбиваясь из сил в суровых природных условиях, подвергая свою жизнь огромному риску, со слабой надеждой на успех. В таких обстоятельствах главный стимул продолжать начатое, вне зависимости от того, какую оплату мы получим и получим ли вообще, – чувство удовольствия и радости от проделанной работы, маленькие удачи. Интересно, что чем сложнее задача, тем больше удовлетворения мы получаем, решая ее. В исследовании, опубликованном в 2012 г. в *Journal of Consumer Psychology*, этот феномен назвали «эффектом Икеа»: покупатели больше дорожат приобретенной мебелью, если приходится собирать ее своими руками.

## Накормить голодных

Навин Сейлам мало разбиралась в проблеме мирового голода и недоедания – ее знания на эту тему не простирались дальше завтрака, обеда и ужина плюс нескольких перекусов в день, которые она, мама-домохозяйка в небольшом уютном городке в штате Род-Айленд, готовила для своих четырех маленьких дочерей. У нее имелся диплом в сфере коммуникаций Бостонского колледжа и был деловой опыт в маркетинге. Отец Навин эмигрировал в Америку из Танзании, страны, которая, по ее словам, является «мирным оазисом в мире конфликтов, беспорядков и огромного количества истощенных голодом людей».

Сейлам верит в поговорку «Кому много дано, с того много и спросится». Следуя этому принципу, она отправилась в Танзанию в надежде, что ей удастся принести пользу, соединив свой опыт в бизнесе, интерес к детям и личное отношение к родине отца. Во время пребывания там на нее произвел большое впечатление местный завод по производству противомоскитных сеток, препятствующих распространению малярии. Предприятие обеспечивает работой 3000 женщин и одновременно борется с бедностью и заботится о здоровье населения. Навин решила, что это отличный пример для подражания. Вернувшись домой, она случайно увидела в телепрограмме 60 Minutes репортаж о продукте под названием Plumpy'Nut – арахисовой пасте, обогащенной витаминами и минералами, не требующей добавления воды или хранения в холодильнике. Паста разработана для питания и восстановления жизненных сил у малышей до пяти лет, испытывающих тяжелую острую недостаточность питания. И Навин осенило.

В 2007 г. она обратилась с письмом к производителям пасты Plumpy'Nut, французской компании Nutriset, с предложением стать партнерами и открыть завод по производству пасты в Танзании. Половина ингредиентов уже имелась на месте (включая арахис и сахар). Но быстрого ответа не последовало. Она написала еще раз, и снова тишина. Спустя пару месяцев французы согласились на встречу. Сейлам покорила их своей увлеченностью, энтузиазмом и решимостью создать надежное социальное производство в Танзании.

Затем Сейлам набралась терпения и мужества, чтобы прорваться сквозь сеть бюрократических препон в правительстве Танзании, – она решила разработать национальную стратегию по использованию и распределению готовых к употреблению лечебно-оздоровительных продуктов, а также выпустить несколько опытных партий в разных регионах страны. Коротко передав суть событий в одном предложении, невозможно уместить годы напряженных усилий и бесконечное количество трудностей, которые ей пришлось преодолеть. Тот факт, что Навин мечтала покончить с глобальной проблемой детского недоедания, начав с Танзании (при этом что в мире от острой тяжелой недостаточности питания страдает около 20 млн детей), не означал, что рядом, как по волшебству, тут же появились помощники.

«Я понимала, что берусь за нелегкое дело, но невозможно было предугадать, с какими именно препятствиями придется столкнуться», – говорит она. На то, чтобы получить статус некоммерческой организации, ушло 18 изматывающих месяцев. Непросто оказалось и открыть штаб-квартиру организации в городе Дар-эс-Салам. Кто есть кто в местной политике и экономике; как управлять делами с очень далекого расстояния, где найти подходящие земельные участки и как установить их владельцев, юридические последствия ведения бизнеса – каждый день возникали новые проблемы, которые требовали решения.

«У меня на руках были маленькие дочери – одной год, другой два года и шестилетние близнецы. Каждую свободную минуту, когда я не меняла подгузники и не отправлялась на занятия в балетную студию, я отдавала проекту. Думаю, 20 часов в неделю в самом начале и затем 40 и больше часов, когда дело стало набирать обороты». Обычно она приступала к работе после того, как укладывала детей спать в 19:30, и не останавливалась до полного изнеможения. В 2009 г., передав управление предприятием в Восточной Африке местным танзанийским

менеджером, Сейлам основала в Провиденсе, в штате Род-Айленд, некоммерческую компанию Edesia – она производит продукцию по себестоимости для крупных партнеров, занимающихся гуманитарной помощью. Работая на полную ставку без какой-либо денежной прибыли, предприятие Навин в Род-Айленде уже помогло спасти от истощения около 2,5 млн детей в 44 странах. Конкретные, достижимые цели помогают ей не опустить руки перед лицом тяжелой мировой проблемы детского недоедания.

Чтобы стать частью содружества программ, служб и отдельных личностей, посвятивших себя решению глобальных проблем современного мира, требуется особая самоотдача. В благотворительности никто не трудится ради славы или чтобы поставить себе в заслугу крупное достижение. Наоборот, есть готовность кропотливо, шаг за шагом работать на важное дело, невзирая на то что устранить проблему в ближайшем будущем не представляется возможным. И снова и снова проявлять железную хватку – идет ли речь о том, чтобы помочь кому-то на другом конце света или рядом, по соседству.

## Закалите характер

Естественное желание сотрудничать и помогать – безусловный плюс. Но достаточно ли этого? Как развить у себя и окружающих качества, которые подталкивают целенаправленно трудиться ради того, чтобы изменить мир к лучшему?

Родители и учителя, как правило, стараются привить детям практические навыки, необходимые для жизненного успеха. Но в системе образования есть и те, кто делает ставку на *формирование* характера как залог успеха. Девиз Национальной сети бесплатных государственных школ по подготовке в вузы для малообеспеченных групп населения KIPP звучит так: «Трудись на совесть. Будь дружелюбен со всеми».

Именно по такому принципу воспитывали Летицию ван де Путте и ее братьев и сестер. Они выросли в Техасе, в семье мексиканских иммигрантов, и смолоду привыкли понимать, что значит играть важную роль в жизни своей общины; что, если ты занят любимым делом, оно не кажется тяжким бременем, особенно если твое дело – помогать другим. Дедушка ван де Путте владел аптекой и работал семь дней в неделю, следя за тем, чтобы никто из больных не остался без необходимого лекарства. Каждый год семья полным составом отправлялась отдохнуть к морю на несколько дней, но дедушка отказывался присоединиться. Когда Летиция спрашивала его почему, он обычно показывал рукой на аптеку и говорил: «Зачем мне куда-то ехать? Вся моя жизнь – сплошные каникулы». Летиция Ван де Путте тоже стала фармацевтом, а еще – матерью шестерых детей, таким образом еще увеличив свою большую семью. В детстве и молодости она столкнулась с дискриминацией – ее отцу, военному ветерану США, отказали в покупке дома, поскольку в том районе, где он собирался поселиться, действовало ограничение на покупку недвижимости для латиноамериканцев. Учась в фармацевтическом вузе, она на своем опыте убедилась, что женщинам приходится работать больше, чем коллегам-мужчинам, если они хотят продвинуться. Стремясь облегчить жизнь детям, женщинам, различным меньшинствам и частным предпринимателям, она вступила в избирательную кампанию. В 1990 г. ее выбрали в Законодательное собрание штата Техас, и она служила своим избирателям, одновременно продолжая отпускать лекарства по рецепту.

Но 2013 г. стал годом тяжелых испытаний. С января штат лихорадило из-за обсуждения нового законопроекта, который должен был ограничить право женщин на аборт. В мае самый младший из шести внуков ван де Путте скончался от синдрома внезапной детской смерти. Ему исполнилось только пять месяцев. Спустя четыре недели отец, надежное плечо в ее жизни, погиб в автомобильной аварии. Потом умерла свекровь.

В вечер похорон отца, пока Летиция сидела на поминальном обеде и смотрела фотохронику в память о нем, в Капитолии разворачивалось историческое заседание сената, на котором ее ближайшая коллега сенатор Вэнди Дэвис организовала обструкцию законопроекта, усложнявшего проведение легальных абортов в штате. Об этом Летиция вполголоса сообщила глава ее администрации, приехавшая на поминки, – а с фотографий на большом экране ей улыбался отец. «Меня как током ударило, когда я вдруг подумала, сколько раз отец приходил мне на помощь, – вспоминает Летиция. – Сколько раз он плечом к плечу стоял рядом, когда я защищала свои права как женщина, как человек с латиноамериканскими корнями. И внезапно все стало ясно. Я посмотрела на свою сотрудницу и сказала, что мне нужно идти». Ван де Путте появилась на пороге зала заседаний около 18:30, донельзя уставшая, не зная, что события, происходившие в Техасе, привлекли к себе внимание всей страны. В итоге с балконов ее приветствовали взрывом одобрительных возгласов и аплодисментов. (В результате обструкции, в которой она принимала участие, дебаты по законопроекту не были завершены до полуночи, и его обсуждение было отложено, хотя в конце концов он был принят на втором заседании.)

Эта история обернулась волной народной поддержки, и спустя короткое время ван де Путте приняла решение баллотироваться на другие государственные должности. На момент создания этой книги она покинула кресло сенатора, чтобы выставить свою кандидатуру на выборах мэра Сан-Антонио. Ее стремление приносить пользу своим землякам в ответ на их поддержку дает силу ее железной хватке – или *ganas*, как она называет ее по-испански, – и помогает не сдаваться.

Нетрудно заметить, что Сейлам и ван де Путте любят свое дело, хотя им приходится отдавать ему много сил. Служение другим повышает уровень дофамина в мозге – под действием этого вещества нас охватывает ощущение счастья. Дофамин также повышает самооценку и самочувствие. Научный обзор 40 международных исследований, проведенный в 2013 г., показал, что регулярная волонтерская деятельность продлевает жизнь. По словам одного из соавторов исследования, доцента школы социологии Университета Миннесоты Элизабет Лайтфут, смертность среди участников снизилась на 22 %. Сколько бы вам ни было лет, помогая другим, вы помогаете себе: исследование, опубликованное в научном журнале *JAMA Pediatrics*, продемонстрировало, что после волонтерских занятий с маленькими детьми раз в неделю в течение двух месяцев повышенный уровень холестерина снизился даже у школьников. У взрослых старше 50 лет, которые занимались волонтерством не менее 200 часов за предыдущий год (около четырех часов в неделю), на 40 % снизился риск повышенного кровяного давления. Даже пять маленьких добрых дел в неделю (скажем, выручить друга, навестить родственника или написать письмо с благодарностью) спустя шесть недель заметно улучшают настроение и самочувствие. И положительный эффект только усиливается со временем. Представьте, сколько пользы здоровью приносят десятилетия работы на благо других.

## Встань и иди

Большинство из нас удивляются, слыша, что напряженный труд может быть ключом к личному счастью, так же как и наградой сам по себе. На самом деле все больше людей приходят к выводу, что счастье не может быть самоцелью; оно лишь непредвиденный побочный эффект самоотверженной работы во имя цели, которая важнее нас самих. Психологи называют этот феномен *парадоксом счастья*.

Тревор Хаузер усвоил этот урок, набив себе несколько шишек.

Линда познакомилась с ним в Городском колледже Нью-Йорка, в Гарлеме. По ее мнению, Тревор Хаузер – пример человека, который смог полностью реализовать свой потенциал. Благодаря железной хватке и настойчивости он смог не только выбраться из своей личной жизненной «дыры», но и изменить к лучшему положение многих людей.

Хаузер рос в Вайоминге, болтаясь без особого присмотра между разведенными родителями, которые перекидывали его друг другу, как мячик. Какое-то время они с матерью жили на пособие, пока она заканчивала учебу, чтобы получить квалификацию физиотерапевта. Хаузер начал выпивать, принимать наркотики, воровал и совершал другие выходки. Он бросил школу в старших классах и работал мойщиком посуды в ресторане, ведя, по его словам, «довольно заурядную жизнь без каких-либо перспектив». В конце концов подростка арестовали – Хаузеру грозил приличный тюремный срок за противоправные действия под влиянием наркотиков.

Однако окружной прокурор в его родном городке сказал, что он может избежать тюрьмы, если пройдет курс лечения от наркотической зависимости и возместит убытки. И Хаузер решил последовать совету чиновника. Юноша обосновался в Портленде, в штате Орегон, и нашел себе работу в центре телефонного обслуживания компании интернет-провайдера – помогал пожилым клиентам подружиться с Интернетом. Самостоятельно освоив графический дизайн, Хаузер как раз подыскивал себе работу в этой области, когда с ним связался специалист по подбору кадров и предложил место графического дизайнера в крупном нью-йоркском банке. В 19 лет молодой человек переехал в Бруклин. Но проявить себя толком не получилось: из-за обвала интернет-индустрии США в 2001 г. Хаузер, как и многие, лишился работы. Тогда он снова вернулся в ресторан мыть посуду, а в свободное время помогал мяснику в лавке по соседству.

Это был тяжелый физический труд. Возвращаясь домой, юноша каждый день прочитывал от корки до корки газету *New York Times* – его мозг жаждал интеллектуальной нагрузки. Заинтересовавшись международными экономическими вопросами, он получил диплом о среднем образовании и подал заявку на обучение в Городской колледж Нью-Йорка – единственное место, которое он мог себе позволить на тот момент. Там он стал получать стипендию Колина Пауэлла. В ходе учебы Хаузер осознал важную роль Китая в мировой экономике и записался на стажировку по линии министерства иностранных дел в Пекине весной 2004 г. Но незадолго до отъезда у Хаузера обнаружили опухоль мозга. Он отложил стажировку на год, успешно перенес операцию и провел еще шесть месяцев, восстанавливая здоровье. В посольстве США в Пекине его определили в отдел по экологии, науке, технологии и здравоохранению. Министерство остро нуждалось в проведении научно-исследовательских работ, и с этой целью ему приходилось бывать в угольных шахтах Монголии, обследовать нефтегазовые месторождения в провинции Шаньдун и встречаться с активистами-экологами.

По возвращении в Нью-Йорк, на последнем курсе в Городском колледже Хаузер получил возможность прослушать несколько курсов в Колумбийском университете, где познакомился с профессором Дэниелом Розеном, экспертом по Китаю. Хаузер стал его научным ассистентом, а впоследствии соавтором книг и деловым партнером в Rhodium Group, международном агентстве, которое занимается вопросами энергоресурсов и окружающей среды. Администра-



ция президента Обамы наняла Хаузера, чтобы разобраться с одной из самых острых проблем современности, глобальным потеплением. В должности старшего советника Госдепартамента США Хаузер вел переговоры по семи двусторонним соглашениям по энергетике между США и Китаем в 2009 г. и в составе американской делегации в том же году ездил на саммит ООН в Копенгагене, посвященный глобальному потеплению.

«Помню, я сидел в Копенгагене в одной комнате с главами 25 государств и думал, что прошел довольно долгий путь с тех пор, как рубил свиные лопатки и работал мойщиком посуды», – сказал нам Хаузер.

Но, конечно, он оказался там неслучайно. Дело было в предоставленной ему возможности, железной хватке и желании отдать долг обществу. «Мне трижды давали второй шанс, которого я не заслуживал. Поэтому я считал себя обязанным доказать людям и учреждениям, поддержавшим меня, что их решение было правильным. Я хочу отдать долг, внося свой вклад в улучшение жизни общества, и, насколько в моих силах, помочь другим людям, как когда-то помогли мне».

Хаузер одержал победу над личными неудачами и трудностями и использовал свои уникальные интеллектуальные способности для решения еще более важной мировой проблемы. Возможно, испытания, через которые ему пришлось пройти в период взросления, закалили его железную хватку, и именно она впоследствии понадобилась ему, чтобы взяться за такую сложнейшую задачу, как борьба с изменением климата.

Как показывают научные данные, собранные психологом Анджелой Дакворт, те, кто сталкивается с трудностями в раннем возрасте – физическими, эмоциональными или финансовыми, во взрослой жизни активнее добиваются успеха. Преодоление собственных невзгод пробуждает глубокую эмпатию и желание помогать. Так было и у Хаузера, и в случае другого человека, обладающего невероятной железной хваткой, – Брайана Боба.

## Жестокий урок

Брайан Боб, которому в юности с трудом давалось чтение, посвятил себя помощи обездоленным детям. Последние 25 лет он работает в Covenant House, благотворительной организации помощи бездомной молодежи, где социальные педагоги 24 часа 7 дней в неделю железной волей направляют жизнь сбившихся с пути подростков обратно в нормальное русло. Но есть одна история, которая до сих пор вызывает у Боба слезы.

В самом начале своей работы в отделении приюта Covenant House в Лос-Анджелесе Боб встретил девятнадцатилетнего юношу-наркомана, назовем его Рэй, страдавшего зависимостью от метамfetамfина. Как многие его сверстники, живущие на улице, Рэй вырос в неблагополучной семье. Он прибился к группе молодежи под названием «Тролли», обитавшей под 101-й автомагистралью; иногда они незаконно поселялись в заброшенных зданиях. Боб и его коллеги все время старались заставить подростка помыться и протрезветь. Рэй оставался в приюте на какое-то время, но потом снова уходил. Это вошло у него в привычку. В один из холодных вечеров Боб нашел Рэя лежащим на мостовой, истекающим кровью. Он снова попросился в приют. Это был безнадежный замкнутый круг, и, казалось, Рэю никогда не хватит воли из него вырваться.

Осознав, что парень неизбежно вернется обратно на улицу после очередной побывки в приюте, Боб решил попробовать другой подход. Он посадил его в машину и отвез в местный район трущоб, где уличные туалеты и ямы для костров свидетельствовали о молчаливом согласии окружающих с этим постоянным бездомным сообществом на улицах Лос-Анджелеса.

– Я думал, мы едем в приют! – в замешательстве закричал Рэй.

– Нет, нет. Это дело прошлое. Ты в любом случае кончишь свои дни где-нибудь в таком месте, так почему не оставить тебя здесь прямо сейчас?

Рэй, в рваной белой майке, выбрался из машины и зарыдал. Когда Боб попытался уехать, подросток взмолился, чтобы он взял его с собой. После этого Боб привез его в приют, надеясь, что урок жестокого милосердия не пройдет даром, но все же сомневаясь, что эпизод надолго изменит поведение подростка. Вскоре после этих событий Боб перешел на работу в другое отделение приюта, в Окленде, штат Калифорния, и так и не узнал, что случилось дальше с его подопечным. Прошло десять лет, и однажды Бобу позвонили из лос-анджелесского отделения приюта. Тамошние коллеги сообщили, что некто по имени Рэй только что заходил к ним в гости и спрашивал о Бобе. Услышав имя Рэй, Боб решил, что он по-прежнему наркоман и живет на улице.

– О господи, как он выглядел? – спросил Боб.

Директор приюта в Лос-Анджелесе рассмеялся.

– Да черт побери, просто отлично, – раздалось в трубке. – Вообще-то он только что передал нашему приюту чек на \$10 000.

Рэй все-таки *наладил* свою жизнь. Он основал строительную компанию и добился процветания. Передавая чек приюту, он надеялся, что уберет других от трущоб. На прощание Рэй сказал: «Пожалуйста, передайте Бобу, что в тот день, когда он отвез меня в трущобы, я поклялся навсегда покончить с наркотиками».

Боб по-прежнему работает в приюте для бездомных несовершеннолетних. И пытается привить им железную хватку и решимость, чтобы найти свой путь. За прошедшие годы он помог изменить жизнь тысячам подростков.

Навин Сейлам, Летиция ван де Путте, Тревор Хаузер, Брайан Боб и подобные им люди стараются сделать мир лучше для всех. Независимо от того, удастся ли им спасти планету от голода, глобального потепления и покончить с проблемой бездомности, каждый из них уже нашел способ существенно помочь делу и привлечь сторонников. Рабочие заводов, основан-

ных Сейлам в Америке и Танзании, сегодня входят в число бенефициаров этих предприятий. Несмотря на политические неудачи, Ван де Путте по-прежнему верой и правдой служит своим избирателям в Сан-Антонио, большую часть которых составляют латиноамериканцы. Проекты Тревога Хаузера вышли на международный уровень, задавая правительствам разных стран ориентиры для конкретных изменений. Брайан Боб продолжает идти против течения, спасая подростков от ужасной судьбы на улице – день за днем.

Железная хватка чудесным образом уравнивает в правах всех нас, потому что доступна каждому, в любое время, независимо от происхождения, материальных средств и духовных ресурсов. Жизнь снова и снова доказывает: побеждает тот, кто собирается с духом перед лицом трудностей или опасностей и сражается с неутомимой страстью; кто раз за разом возрождается после поражения благодаря своему запасу прочности; кто находчив и превращает преграды на пути в новые проекты; и держится, несмотря ни на что, со свирепым жизнелюбием тигрицы, которая никогда не бросит своих детенышей.

Если на вашей стороне железная хватка, никто не возьмется предсказать, как далеко вы сможете пойти, сколько всего сделать и каких успехов добиться.

Так чего же вы ждете?

## СПОСОБЫ РАЗВИТЬ ЖЕЛЕЗНУЮ ХВАТКУ

**Google в помощь.** Хотите внести свой вклад в социальные преобразования? Стать волонтером или найти оплачиваемую работу, которая поможет улучшить жизнь? Подробная информация для новичков выложена на многих сайтах, например [VolunteerMatch.org](http://VolunteerMatch.org), [Idealist.org](http://Idealist.org) или [AllForGood.org](http://AllForGood.org), – там можно подыскать себе занятие в соответствии с интересами и количеством времени, которое вы готовы ему уделять. Хороший способ проверить, подходит ли вам та или иная конкретная работа, и заодно принести пользу обществу.

**Присоединяйтесь к движению «Железная хватка».** Заходите на сайт <http://www.grittogreat.com>, чтобы узнать больше.

## Благодарности

Выражаем сердечную благодарность Тине Кэссиди, нашему замечательному сотруднику, которая собирала материалы и писала окончательный вариант текста. Ее бодрость духа и энтузиазм заразительны, и мы высоко ценим талантливый вклад Тины в редактуру книги «Железная хватка: Как закалить характер и достичь небывалого успеха». Спасибо Кристине Гриш и Тамаре Джонс за помощь в поиске многих замечательных героев для нашей книги и проведении интервью.

Спасибо Ричарду Эбейту, нашему мудрому и дальновидному литературному агенту из компании 3Arts Entertainment, за то, что он всегда держит руку на пульсе читательских интересов, и за его бесценные профессиональные консультации на протяжении нескольких последних лет. Пользуясь случаем, выражаем также признательность его надежному ассистенту Мелиссе Канн, которая своей помощью значительно облегчила нам напряженную работу над книгой.

Роджер Шоль из издательства Crown Publishing Group талантливо и с увлечением редактирует уже четвертую нашу книгу. Роджер, твои советы и комментарии всегда оказываются к месту и улучшают текст. Особая признательность всей команде в Random House, включая менеджера по рекламе Меган Перрит, менеджера по маркетингу Айелет Грюншпехт, содиректора по вторичным издательским правам Рейчел Берковиц, редактора по производству Кэти Хеннесси и директора по производству Хезер Уильямсон. Мы высоко ценим ваши уникальные знания и опыт, которые помогли продвижению и продажам книги «Железная хватка: Как закалить характер и достичь небывалого успеха». И наша глубокая благодарность руководству компании Crown Business, издателю Тине Констебл и соиздателю Кэмпбеллу Уортону. Особую признательность хотелось бы выразить Уэйд Лукасу, руководителю агентской службы в Бюро докладчиков издательства Penguin Random House, чья неистощимая энергия и напор способствовали тому, что книгой «Железная хватка: Как закалить характер и достичь небывалого успеха» заинтересовалась широкая аудитория.

Огромная благодарность Лиз Хезелтон и Эллисон Маклин, гуру литературного маркетинга и связей с общественностью в компании Amplify. Ваш профессиональный опыт и нестандартное мышление помогли книге «Железная хватка: Как закалить характер и достичь небывалого успеха» попасть в короткий список литературы, необходимой к прочтению, и невозможно переоценить нашу признательность за вашу мудрость и ценные рекомендации. Наше виртуальное «браво» и аплодисменты Кену Толе и Маку Кессити за их талантливое творческое продвижение книги в Интернете и соцсетях. Спасибо от всего сердца Рейчел Дэвис за все ее усилия в социальных сетях во время выпуска книги. Это была непростая задача, но ваш опыт в этой области оказался бесценным. Благодарим невероятно прозорливую и талантливую Тришу Кенне, идейного вдохновителя многих наших книг, еще раз спасибо! Тебе всегда удается доискаться до золота, за что бы мы ни брались. Ура и еще раз ура Эрин Крэ, которая помогала нам в проведении встреч и презентаций с книгой и чей заразительный оптимизм намного облегчил задачу.

Мы также благодарим доктора Донну Валлоне и доктора Айлин Коэн за их неоценимые советы, консультации и помощь в оценке нашего теста Grit Quiz.

Наши теплые слова признательности всем, кто вместе с нами начинал агентство Kaplan Thaler Group: Лизе Бифулько, Джерри Киллину, Лори Гарньер, Робу Снайдеру, Энди Лэндорфу, Уитни Филсбери, Джейсону Графу, Шэрон Петро и многим-многим другим. Ваша железная хватка и целеустремленность со временем превратили нашу маленькую, едва оперившуюся компанию в одно из самых быстрорастущих рекламных агентств США и послужили вдохновением для множества примеров в нашей книге.

Мы горячо благодарим Мориса Леви, генерального директора компании Publicis Groupe; Артура Садуна, генерального директора компании Publicis Worldwide; Эндрю Брюса, генерального директора компании Publicis North America; Кевина Суини, финансового директора компании Publicis North America; а также Лиззи Дьюхерст, руководителя отделения по глобальному взаимодействию компании Publicis Worldwide. Ваша поддержка и увлеченность идеей нашей книги заслужили нашу глубокую признательность. Хотим также сказать спасибо команде рекламного агентства Publicis Kaplan Thaler в Нью-Йорке за время и силы, потраченные на редактуру, съемки и проведение множества других мероприятий для продвижения нашей книги: Лизе Бифулько, главе отдела полного цикла производства, и Марку Лагане, нашему видеооператору и превосходному редактору. Заодно благодарим всех талантливых дизайнеров в компании Prodigious.

Наши восхищение и благодарность всему коллективу Truth Initiative (в недавнем прошлом Legacy): спасибо за вашу поддержку и вдохновение. Каждый из вас своим ежедневным примером служит напоминанием о том, что железная хватка способна спасать жизни. Хотелось бы особо отметить вклад Линдсей Козберг, руководителя отдела внешних связей, и Билла Фурмански – спасибо за то, что поддерживали и помогали донести послание книги до благотворительного сообщества. Мы также выражаем искреннюю признательность всему совету директоров и коллективу Truth Initiative за вашу самоотдачу и приверженность принципам стойкости и напряженного труда. Вы ежедневно подаете всем нам пример того, каких изменений к лучшему в мире можно добиться, если опираться на выдержку, запас прочности, предприимчивость и упорство.

Мы очень признательны нашим неутомимым помощникам, Фрэн Марцано и Поле Костюк, а также Гейл Дюваль, менеджеру по связям с советом директоров. Спасибо, что всегда были рядом в нужную минуту, даже если времени оставалось в обрез. Каждая из вас олицетворяет собой истинное значение выражения «железная хватка», и мы глубоко ценим вашу работу. Отдельная благодарность Джози Форде, которая вместе с нами начинала работу над книгой, а затем проявила поистине железную хватку, решившись на карьеру в другой области.

В течение долгих месяцев, пока мы собирали материалы и писали книгу, нам очень повезло: друзья, клиенты, коллеги и родственники щедро делились с нами своими озарениями, ценной информацией и опытом, помогая проиллюстрировать преобразующую силу железной хватки. Спасибо вам, Меган Данн, Боб Дойч, Стив Садов, Ричард Турере, Мэрилин и Сеймур Виленски, Марвин и Берта Каплан, команда из компании Aflac Insurance, Вэнди Томас, Дейв Томас, Кларенс Никодемус, Анджела Дакворт, Дин Стамулис, Марк Мёрфи, Джеймс Паттерсон, Марин Олсоп, Лу и Фабиано Каруана, Ник Валленда, Ли Йюн Хе, Джейсон Комли, Боб Манкофф, Сабрина Фармер, Майк Мур, Майк Льюис, Джон Мак, Майкл Мотто, Элеонор Лонгден, Эдит Вайль, Николь Канн, Малверн Хойт, Дэвид Хойт, Эйб Фихтенбаум, Изабель Амент, Наоми Амент, Она Робинсон, Эвелин Уинн-Диксон, Дэнни Фламберг, Кароль Дверк, Хаскелл Уэкслер, Шелдон Йеллен, Женевьев Дамаски, Мэннинг Рубин, Лоуренс Кац, Марк Фридман, Навин Сейлам, Летиция ван де Путте, Тревор Хаузер, Брайан Боб, Эшли Джонсон, Маргрет Пала Олафсдоттир, Франсин Лефрак, Синди Айерс-Эллиотт, Тодд Голуб, Сид Лернер, Джоэл Квескин и бескорыстная команда воспитателей в отделении приюта Covenant House в Нью-Йорке.

И, конечно, каждая из нас хотела бы горячо поблагодарить семью:

спасибо моему замечательному мужу Кеннету Ковалю, который на протяжении всех этих лет остается источником вдохновения и моим самым горячим поклонником. И моей прекрасной талантливой дочери Мелиссе Коваль: ты необыкновенная и блистательная женщина, и я очень горжусь тобой.

спасибо моему мужу Фреду Талеру, самому преданному моему защитнику, лучшему другу и любви моей жизни. Нашим детям, Эмили и Майклу, которые осветили нашу жизнь. Вы продолжаете удивлять и радовать нас своей невероятной одаренностью и умом.

Каждому, чье имя мы упомянули на этих страницах, и многим другим людям, ставшим для нас примером упорства, предприимчивости и стойкости, – мы признательны за то, что вы стали источником вдохновения для книги «Железная хватка: Как закалить характер и достичь небывалого успеха».

Мы надеемся, что наша книга даст читателям силы проявить железную хватку – и вы сделаете свою выдающуюся и поражающую воображение мечту частью реальности. Наслаждайтесь жизненным путешествием и никогда не сдавайтесь.

*Линда Каплан Талер и Робин Коваль*