

Адриан Нортвейл

РАБОТАЕШЬ МНОГО, ЗАРАБАТЫВАЕШЬ МАЛО

9 ловушек мышления,
которые мешают
финансовому росту



Адриан Нортвейл Работаешь много, зарабатываешь мало. 9 ловушек мышления, которые мешают финансовому росту

*<https://litres.ru/74429824>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Работаешь как проклятый, а денег как не было, так и нет.

Есть версия, которая не понравится твоему самолюбию: дело не в лени и не в невезении. У тебя в голове засела старая «прошивка бедности» — та самая, что научила экономить на всём ещё в детстве. Она рулит решениями про деньги и риск, а ты даже не замечаешь подвоха.

Час на охоту за скидкой в 50 рублей — вместо часа, который принёс бы в разы больше. Три года «идеальной подготовки», пока коллега уже запустился и зарабатывает. Шестьдесят часов в неделю в режиме белки в колесе — а в декабре та же зарплата, что в январе.

Автор насчитал девять таких «вирусов мышления». Маскируются под трудолюбие и осторожность, а на деле просто

держат тебя на месте. И для каждого — рабочий способ его обезвредить.

Книга не про акции и не про удачу. Про то, что чинить нужно не бюджет, а голову.

Адриан Нортвейл Работаешь много, зарабатываешь мало. 9 ловушек мышления, которые мешают финансовому росту

Предисловие: «Невидимый потолок» в вашем мозгу мешает вам разбогатеть

Прежде чем вы откроете эту книгу, я хочу предложить вам провести небольшой психологический эксперимент:

Вспомните: когда вы видите курс, книгу или инструмент для повышения эффективности по несколько завышенной цене, какая первая мысль приходит вам в голову? «Это слишком дорого, попозже» или «Какую пользу это мне принесет»?

Если ваша интуитивная реакция — первая, то вы не одиноки. На самом деле, скорее всего, вы уже неосознанно установили в себе невидимую «операционную систему» под названием «бедность».

Это не обычная «книга о том, как разбогатеть». Она не научит вас выбирать акции, спекулировать на рынке недви-

жимости или находить новые перспективные направления. Напротив, она ставит перед собой более фундаментальную и сложную задачу: **погрузить вас в «бэкграунд» вашего сознания, выявить те «фоновые программы», которые незаметно подрывают ваше финансовое будущее, и удалить их одну за другой.**

Мы часто думаем, что расстояние, отделяющее нас от богатства, зависит от того, насколько мы стараемся, от удачи или от того, знаем ли мы какой-то секрет. Но правда зачастую гораздо более скрыта: **многие способы мышления, которые кажутся нам «правильными», на самом деле являются главными виновниками того, что мы «остаемся бедными».**

Не тратите ли вы все силы на «экономии мелких сумм», упуская при этом возможности «заработать крупные деньги»?

Вы ли вечно «готовитесь», ожидая идеального момента, и при этом видите, как люди, готовые действовать, уже опередили вас?

Вы крутитесь как волчок, но в конце года обнаруживаете, что по-прежнему топчетесь на месте?

В вашей адресной книге тысячи «знакомых», но в решающий момент вы обнаруживаете, что обратиться не к кому?

Это не недостатки характера, а системные «вирусы мышления». Они маскируются под добродетели — бережливость, осторожность, трудолюбие — и заставляют вас чув-

ствовать себя хорошо, но в то же время незаметно тормозят ваше движение к финансовой свободе.

Первая часть этой книги — это основательная «антивирусная очистка мозга». Мы, как инженеры, продиагностируем 9 наиболее распространённых «программ бедности», дадим им названия и разберёмся в механизмах их работы. Вы обнаружите, что истоки многих финансовых и карьерных тупиков, которые давно вас беспокоят, находятся не вовне, а в вашем мозгу.

Работа в средней части книги ещё более важна: **переустановка системы**. После очистки мозг не должен работать впустую. Мы шаг за шагом построим для вас совершенно новую «логику обогащения» — от мышления с использованием эффекта рычага, расчёта вероятностей и планирования с обратной связью до создания самоусиливающейся системы роста. Это не «душевный бульон», а набор практических и применимых в различных ситуациях алгоритмов принятия решений.

Настоящее богатство начинается с перезагрузки мышления. Это не отрицание вашего прошлого «я», а освобождение вычислительного пространства и возможностей для вашего будущего «я».

Готовы ли вы к тому, что, возможно, станет самым важным «медицинским осмотром» вашего мозга и обновлением вашей системы за всю жизнь?

Пожалуйста, отложите в сторону предположение «я и так

всё знаю» и, вооружившись долей любопытства и смелости самоиронии, начните читать. Наша цель — не поиск коротких путей, а **снятие тех самонавязанных ограничителей, которые мешают вашему уму работать на полную мощность, чтобы этот спорткар, который должен мчаться на полной скорости, наконец-то раскрыл весь свой потенциал.**

Конечной целью этого путешествия является не какая-то цифра на вашем банковском счете, а будущее, полное свободы и возможностей выбора — это вы сами.

Часть первая: Диагностика «мозга бедняка» — не установлена ли в вашем мозгу «программа бедности»?

Прежде чем вы откроете эту книгу в надежде найти какой-то «секрет быстрого обогащения», давайте сначала проведём небольшой тест.

Когда вы видите вещь, которую очень хотите, но которая немного выходит за рамки вашего бюджета, какой «первый голос» звучит в вашей голове?

А. «Слишком дорого, я не могу себе это позволить».

В. «Что мне нужно сделать, чтобы стать достойным этого?»

Если ваша интуитивная реакция — вариант А, то поздравляю: скорее всего, вы уже попались в ловушку. В ваш мозг — этот суперкомпьютер, который должен создавать для вас лучшую жизнь, — возможно, еще до того, как вы об этом догадались, незаметно была установлена невидимая опера-

ционная система под названием «бедность».

Это не ваша вина. На самом деле процесс установки этой системы, возможно, незаметно начался еще тогда, когда вы получили первый красный конверт, слышали первую фразу «тратить деньги экономно» или выбрали в школе «стабильную специальность». Она работает как фоновый процесс на компьютере, тихо влияя на каждое ваше решение, касающееся денег, возможностей, рисков и будущего, а вы даже не подозреваете об этом.

Первая часть этой книги не призвана научить вас «что делать», а поможет провести тщательную «очистку мозга».

Вместе мы рассмотрим девять самых распространённых и самых скрытых «программ бедности». Они могут казаться вполне разумными и даже представляться некой добродетелью — например, «экономить деньги — это всегда хорошая привычка», «прежде чем действовать, нужно тщательно всё обдумать» или «усердный труд обязательно принесёт плоды». На первый взгляд в них нет ничего плохого, и общество даже широко их одобряет.

Но вот в чём проблема: **многие мысли, которые кажутся нам «правильными», незаметно приводят нас к «результату бедности».**

Это похоже на спортивный автомобиль, двигатель которого оснащён ограничителем скорости: вы думаете, что нажимаете на педаль газа на полную, но не подозреваете, что

есть невидимое устройство, мешающее вам развить настоящую скорость. Вы испытываете растерянность и разочарование, наблюдая, как другие вас обгоняют, и можете объяснить это лишь тем, что «им повезло больше» или «я недостаточно стараюсь».

Давайте скажем прямо: если вы обнаруживаете, что «чем больше экономите, тем беднее становитесь», что всегда «заняты до такой степени, что у вас нет времени зарабатывать», что у вас есть связи, но «в решающий момент никто не помогает», или что вы вечно «готовитесь», но так и не «начинаете»... Тогда вам нужно не больше усилий, а полная «перезагрузка мышления».

В этом разделе мы, как профессиональные системные инженеры, будем поочередно сканировать, локализовывать и выявлять эти фоновые программы, которые тянут вас вниз. Мы дадим им названия, которые, возможно, вызовут у вас улыбку: «зависимость от экономии», «синдром идеальной подготовки», «режим «работающего до изнеможения»», «мания коллекционирования визиток»...

Вы обнаружите, что самое парадоксальное в этих моделях мышления заключается в том, что они часто прикрываются маской «ответственности», «трудолюбия» и «осторожности». Они заставляют вас чувствовать себя хорошим человеком, усердным тружеником, но в то же время отдаляют вас от богатства и свободы.

Диагностика — это первый и самый важный шаг к

изменению.

Ведь невозможно исправить проблему, существование которой вы отказываетесь признать. Прежде чем спешить изучать «секреты обогащения», необходимо честно ответить на вопрос: являются ли мои модели мышления двигателем богатства или тормозом бедности?

Готовы? Пожалуйста, на время отбросьте предположение «я и так всё знаю» и с долей любопытства, а может, даже с долей самоиронии, начните эту проверку работоспособности мозга, которая, возможно, станет самой важной в вашей жизни.

Мы не собираемся отрицать вашего прошлого «я», а хотим освободить больше пространства для мыслительной деятельности и новых возможностей для вашего будущего «я».

А теперь давайте приступим к первому сканированию.

Глава 1. Зависимость от экономии — почему чем больше экономишь, тем беднее становишься?

Вы когда-нибудь подсчитывали, сколько времени вы потратили, чтобы заполучить тот купон на скидку в 50 юаней?

Вчера вечером мой друг прислал мне ссылку на ограниченное по времени предложение, и у меня загорелись глаза — скидка 50 юаней при покупке на сумму от 599 юаней! В течение следующего часа я, словно детектив, рыскал по сайту, комбинируя товары, и наконец набрал сумму в 602 юаня. С чувством удовлетворения я оформил заказ, считая себя по-настоящему разумным потребителем.

Но сегодня утром, чистя зубы, я вдруг подумала: если бы я потратила этот час на написание предложения по проекту, то, возможно, заработала бы на 5000 юаней больше. А если бы посвятила его изучению новых навыков, то в долгосрочной перспективе это могло бы принести мне выгоду в несколько десятков тысяч. А я потратила этот час, чтобы сэкономить 50 юаней.

Чувствую себя так, будто променял алмаз на стеклянную бусинку, и ещё при этом самодовольно улыбался.

В этом и заключается самое страшное в «зависимости от экономии» — она заставляет вас чувствовать, что вы выигрываете, но на самом деле вы проигрываете в гораздо более крупной игре. Сегодня мы не будем говорить о высоких идеалах, а поговорим о том, как работает этот «вирус мышления», приводящий к тому, что «чем больше экономишь, тем беднее становишься», и как от него избавиться.

В вашем мозгу есть два «калькулятора»:

Первый — «калькулятор экономии», который умеет только вычитать. Увидев любую цену, он инстинктивно реагирует: «А нельзя ли ещё дешевле?» Он сосредоточен на том, чтобы свести расходы к минимуму, а чувство удовлетворения черпает из изменения цифр на ценнике.

Второй — «калькулятор обогащения», который в основном выполняет умножение и экспоненциальные вычисления. Увидев любой ресурс (время, деньги, внимание), он в

первую очередь реагирует так: «Во сколько раз эта инвестиция увеличит доход?» Он сосредоточен на росте стоимости, а чувство удовлетворения он получает от восходящей кривой чистых активов.

Проблема в том, что большинство людей весь день используют только первый тип «калькулятора», но при этом ожидают результатов, характерных для второго.

Это все равно что пытаться рассчитать траекторию полета ракеты на счётах — как бы вы ни старались, результат будет неверным. Сегодня нам предстоит сделать очень простое дело: найти в себе тот «калькулятор экономии», приостановить его работу и научиться запускать тот «калькулятор обогащения», который у вас тоже есть, но которым вы редко пользуетесь.

1. Миф о деньгах на кофе — вы экономите не на том

Практически в каждой книге по управлению финансами упоминается «фактор латте» — если каждый день отказываться от одной чашки латте, за 30 лет можно сэкономить несколько сотен тысяч. Звучит вполне логично, правда?

Но у меня есть другое мнение: **сосредоточившись на расходах на кофе, вы можете упустить настоящие возможности.**

Давайте проведём простой расчёт (не бойтесь, он действительно прост):

Предположим, вы пьете по чашке кофе за 100 юаней в день. В месяце 20 рабочих дней, значит, это 2000 юаней. В

год — 24 000 юаней, за 30 лет — 720 000 юаней. Вау, это действительно немало!

Но давайте посмотрим на это с другой стороны: если вы будете ежедневно уделять 30 минут повышению своих профессиональных навыков, это приведет к увеличению годового повышения зарплаты на 1% (это очень осторожная оценка). Предположим, ваша начальная зарплата составляет 50 000 юаней. Через 30 лет эти 30 минут в день принесут вам дополнительный доход в размере **более 2 миллионов юаней**.

Видите, в чём проблема? Мы скрупулёзно считаем каждый юань, тратя 100 юаней на чашку кофе, но совершенно не ценим своё время, которое стоит тысячи юаней в час. Мы готовы потратить 3 часа на сравнение цен, чтобы купить авиабилет дешевле на 300 юаней, но не готовы потратить 3 часа на обучение, чтобы повысить свою способность зарабатывать 3000 юаней в будущем.

«Король биржи» Уоррен Баффет (Warren Buffett) часто считается образцом «бережливости», поскольку живет в старом доме и ест дешевый завтрак в «Макдоналдсе». Но большинство людей не замечают, что Баффет ни за что не стал бы тратить полчаса на вырезание купонов из газет, чтобы сэкономить несколько юаней. Он однажды сказал, что если бы он мог ежедневно посвящать 80 % своего времени чтению и размышлениям, его состояние стабильно росло бы. Для Баффета самая дорогая цена — это не деньги, а «про-

пуская способность мозга» и «время». Люди с «бедным мышлением» тратят время на то, чтобы получить незначительную денежную выгоду; а люди с «богатым мышлением» не жалеют денег, чтобы обрести свободу сосредоточиться на размышлениях.

Это не значит, что не нужно экономить, а означает: у экономии есть свои приоритеты.

Если ваш месячный доход составляет 30 000, то экономить на кофе вполне разумно. Но если ваш доход составляет 100 000, а вы по-прежнему тратите много времени на экономию мелких сумм, это «когнитивное несоответствие» — ваш образ мышления не соответствует вашему уровню дохода.

Ещё страшнее то, что «менталитет экономии на мелочах» формирует своего рода психологическую инерцию. Когда вы привыкаете получать чувство удовлетворения от «экономии», ваш мозг автоматически игнорирует возможности «увеличения доходов». Вы становитесь отличным «контролёром затрат», но плохим «создателем доходов».

2. Время дороже денег, но вы всегда забываете приписать ему цену

Я использую простой метод, который называется «метод расчета почасовой ставки»:

Шаг первый: рассчитайте свою реальную почасовую ставку. Это не просто деление месячной зарплаты на количество рабочих часов — нужно посчитать, «сколько ценно-

сти вы можете создать за час, если потратите своё время на самые ценные дела». Если вы не уверены, можете рассчитать это, исходя из желаемого годового дохода.

Шаг второй: прежде чем принимать любое решение, направленное на «экономия денег», спросите себя: «Сколько времени мне на это уйдет? Сколько стоит это время?»

Например:

Ситуация 1: вам нужно купить бытовую технику. На сайте А она стоит 8900 юаней, а на сайте В — 8700 юаней. Но на сайте В вам придётся заново зарегистрироваться, изучить правила доставки и уточнить различия в условиях гарантии, что, по вашим расчётам, займёт дополнительно 20 минут.

Если ваша почасовая ставка составляет 500 юаней, эти 20 минут стоят 167 юаней. А разница в цене составляет всего 200 юаней. Это означает, что вы «заработаете» всего 33 юаня, при этом взяв на себя риск, связанный с незнакомым сайтом.

Ситуация 2: средняя стоимость обеда рядом с офисом составляет 150 юаней, но в переулке, до которого нужно идти 15 минут, обед стоит всего 100 юаней. Ежедневно вы тратите на дорогу туда и обратно 30 минут, что позволяет сэкономить около 1000 юаней в месяц.

Если ваша почасовая ставка составляет 500 юаней, вы работаете 20 дней в месяц, то 30 минут в день стоят 250 юаней, а за месяц это составляет 5000 юаней в виде стоимости времени. Вы тратите время, стоимость которого составляет

5000 юаней, ради экономии 1000 юаней.

Конечно, если прогулка для вас — это отдых или физическая нагрузка, то это совсем другое дело. Но если вы бегаєте туда-сюда только ради экономии, то как ни посчитайте, это невыгодно.

«Метод расчета почасовой ставки» не призывает вас быть мелочным, а помогает сформировать осознание того, что «время имеет цену».

Когда вы начнёте присваивать цену своему времени, вы естественным образом отсеете те возможности, которые представляют собой «ложную экономию». Вы обнаружите, что многие из тех вещей, которые мы считаем «экономией», на самом деле являются убыточным делом — «обменом ценного времени на деньги с низкой ценностью».

3. Инвестиционные расходы vs. потребительские расходы — вы тратите деньги или выращиваете денежное дерево?

Это одно из важнейших понятий в этой главе, пожалуйста, уделите 30 секунд, чтобы его понять:

Все расходы можно разделить на два типа:

Расходы на потребление: потратили — и все, например, еда, транспорт, товары повседневного спроса. Деньги словно бросают в воду: слышится «плюх» — и все закончилось.

Инвестиционные расходы: потратив их, вы получаете ещё больше денег — например, на учебные курсы, покуп-

ку книг, фитнес, качественные рабочие инструменты, обеды для расширения круга знакомств. Деньги — как семена, из которых в будущем вырастёт денежное дерево.

Проблема «зависимых от экономии» заключается в том, что **они одинаково относятся к обоим видам расходов.**

Они экономят и на курсах, и на товарах повседневного спроса. Они отказываются от абонементов в спортзал и сокращают бюджет на социальные мероприятия. В результате они прекращают все инвестиции, которые «помогут им заработать больше денег в будущем», только для того, чтобы цифры сегодняшних расходов выглядели немного лучше.

Это похоже на то, как фермер, желая сэкономить, не покупает семена и не вносит удобрения, а только смотрит на запасы зерна в амбаре и говорит: «Посмотрите, как я экономлю!» В краткосрочной перспективе цифры в амбаре выглядят очень хорошо, но в следующем сезоне урожая не будет.

Настоящее мышление богатых заключается в том, чтобы различать два вида расходов.

На расходы, связанные с потреблением, можно разумно экономить, но не стоит доводить это до крайности. На инвестиционные расходы не только не следует экономить, но и нужно активно увеличивать бюджет.

Как это сделать на практике? Я предлагаю простой «метод проверки расходов»:

В конце каждого месяца составьте список всех расходов, превышающих 1000 юаней, и рядом с ними отметьте:

«Потребление» (Consumption): чистое потребление

«Инв.» (Investment): инвестиционные

«Смешанные» (Mixed): смешанные расходы (например, покупка хорошего компьютера — это и потребление, и инвестиция в производительность)

Затем спросите себя: «Смогу ли я в следующем месяце перенаправить часть бюджета из категории «Потребление» в категорию «Инвестиции»?».

Может быть, стоит купить на две вещи меньше и вместо этого приобрести один онлайн-курс. Может быть, стоит отказаться от одного посещения дорогого ресторана и вместо этого посетить одну отраслевую конференцию. Речь не идет о том, чтобы вы жили как аскет, а о том, чтобы перераспределить свои «финансовые питательные вещества» и направить больше ресурсов туда, где они принесут отдачу в будущем.

Практическое упражнение — проведите ритуал «калибровки ценностей»

Раз мы уже разобрались в ловушках, скрывающихся за «пристрастием к экономии», теперь я предлагаю вам провести небольшой эксперимент. Это не скучное математическое упражнение, а «**калибровка ценностей**». Оно покажет вам с помощью самых наглядных цифр: что является вашим самым невозобновляемым ресурсом — деньги или ваше внимание, которое постепенно пожирают мелочи.

Попробуйте вспомнить один из недавних «моментов прозорливости». Возможно, чтобы сэкономить 50 юаней, вы 20

минут сравнивали цены на трёх интернет-платформах; или, чтобы сэкономить несколько юаней на парковке, вы полчаса ездили кругами по незнакомым переулкам. Не сопровождается ли это ощущение «я победил» всегда легким, необъяснимым чувством усталости?

Чтобы разоблачить эту ложь интуиции, вам нужно при-
своить своей жизни цену.

Представьте, что ваша жизнь — это стартап с огромным потенциалом. Ваша «потенциальная почасовая ставка» должна быть не просто вашей текущей зарплатой, а вашей месячной зарплаты, деленной на количество рабочих часов и умноженной на 1,5 — эта дополнительная сумма представляет собой надбавку за ваш будущий рост и обучение.

А теперь давайте проведём холодный расчёт. Когда вы тратите 20 минут, чтобы сэкономить 50 юаней, и если ваша потенциальная почасовая ставка составляет 500 юаней, то «стоимость времени» этих 20 минут на самом деле достигает 160 юаней. Другими словами, вы только что совершили сделку с убытком в 110 юаней. Что ещё хуже, вы отняли эти 20 минут у «задач, способных улучшить ваше будущее».

Вот с каким судьбоносным вопросом мы сталкиваемся: если бы вы посвятили это драгоценное время на все сто процентов делу, способному увеличить ваш будущий доход, что бы это было?

Совершенствовать портфолио? Прочитать первые 10 страниц того профессионального отчёта? Или разработать

новый план обучения?

Настоящее мышление богача заключается именно в таком **«смене точки зрения»**.

Попробуйте составить свой собственный «записку о смене мышления». В следующий раз, когда вы снова окажетесь на грани того, чтобы погрузиться в водоворот экономии, отстранитесь от ситуации, как хладнокровный деловой партнер, и напомним себе: «Я собираюсь потратить полчаса, стоимостью 200 юаней, чтобы получить скидку в 50 юаней — это глупая инвестиция с доходностью -75%».

Сделайте эту фразу своим внутренним ориентиром. Только в тот момент, когда вы научитесь переключать внимание с «сокращения расходов» на «поиск новых источников дохода», ваш финансовый потолок действительно начнёт расширяться.

Переломный момент

«Бедные считают цифры на ценниках, а богатые — возможности, стоящие за выбором».

Само по себе экономить — это неплохо, но плохо — экономить и только экономить. Когда вы каждый день думаете только о том, «как потратить меньше», ваш кругозор естественным образом не позволяет увидеть, «как заработать больше». Ваш ум перегружен мелочными решениями об экономии, и в нём не остаётся места для размышлений о действительно важных вопросах роста.

Лечение «зависимости от экономии» не включает-

ся в том, чтобы вы начали бездумно тратить деньги, а в том, чтобы перенаправить ваше внимание — с «как сократить расходы» на «как увеличить ценность».

Богатство не экономится, а создаётся. А для создания нужны инвестиции, для инвестиций нужен дар предвидения, а для дара предвидения нужно поднять голову и смотреть вперед, а не весь день склоняться над монетами.

РАЗМЫШЛЕНИЯ // Анализ решений

Какой случай в вашей жизни вызывает у вас наибольшую гордость за то, «сколько денег вы сэкономили»? Вспомните внимательно: не чувствовали ли вы в тот момент, что «пожертвовали чем-то другим» — например, временем, энергией или упущенными возможностями? Если бы у вас была возможность начать всё сначала, зная, что «время имеет цену», сделали бы вы тот же выбор?

Глава 2. Синдром «идеальной подготовки» — пока вы готовитесь, корабль уже отплыл

Есть ли у вас на компьютере такая папка? Она может называться «Новый план на 202X», «Идеи для дополнительного заработка» или «Подготовка к стартапу».

В ней аккуратно хранятся: 20 отраслевых отчетов, 50 страниц рыночного анализа, 15 исследований конкурентов, а также 7 версий набросков бизнес-плана. Вы думаете, что как только сбор данных станет «достаточно полным», а план — «безупречным», вы сможете официально запустить этот

великий проект, который изменит вашу жизнь.

И что в результате? Прошло три года, папка становится всё толще, а сам план по-прежнему лежит на жёстком диске, так и не увидев света реального мира.

Между тем ваш коллега Ацзе, который, казалось бы, не так усерден, как вы, в прошлом году просто провел небольшое тестирование рынка, а в этом году уже превратил свой небольшой побочный бизнес в стабильный второй доход в размере 50 тысяч в месяц. У него было всего одна десятая часть ваших подготовительных материалов, но **он уже прошел 10 итераций на реальном рынке.**

Почему так происходит? Потому что мы страдаем от болезни под названием «синдром идеальной подготовки». Её симптомы: постоянное ощущение, что ты ещё не готов, постоянное желание дождаться, пока всё будет готово, в результате чего ты так и не можешь начать.

Сегодня мы разберем эту болезнь и найдем от нее лекарство.

Представьте, что вы собираетесь ехать на машине на важную встречу,

как поступит человек, страдающий «синдромом идеальной подготовки»? Сначала он изучит схемы работы всех светофоров, проанализирует исторические данные о трафике на каждом участке дороги, спрогнозирует возможные места ДТП, спланирует три запасных маршрута, а ещё дожждётся прогноза погоды, чтобы убедиться, что дождя не

будет... К тому времени, как он закончит все эти исследования, встреча уже давно закончится.

А как поступает нормальный человек? Просматривает примерный маршрут, настраивает навигатор и **просто выезжает**. Попал в пробку? Меняет маршрут. Впереди дорожные работы? Объезжает их. Навигатор не работает? Спрашивает у прохожих или полагается на свое чувство ориентации.

Реальный мир — это не экзаменационная работа, в ней нет звонка, сигнализирующего: «Время подготовки истекло, приступайте к решению заданий». **Правила игры в реальном мире таковы: вы должны прицеливаться на ходу и корректировать курс по мере движения.**

Именно этому изменению мышления и посвящена данная глава: от подхода «поехать только тогда, когда все светофоры будут на зелёном» к подходу «нажимать на газ, как только увидишь первый зелёный свет».

1. 70 баллов — это уже достаточно, чтобы стартовать: почему «достаточно хорошо» гораздо лучше, чем «идеально»

Сначала поделюсь с вами одним противоречащим интуиции фактом: **в большинстве случаев подготовка на 70 баллов приносит лучшие результаты, чем подготовка на 95 баллов.**

Почему? Из-за затрат времени, альтернативных издержек и затрат на обучение.

Время: чтобы довести подготовку с 70 до 95 баллов, может потребоваться даже больше времени, чем для прохождения пути от 0 до 70. А за это дополнительное время ваши конкуренты, возможно, уже захватили рынок, наладили связи и накопили практический опыт.

Альтернативные издержки: пока вы увлечённо готовитесь, рынок меняется, потребности клиентов меняются, технологии обновляются. Ваш тщательно подготовленный идеальный план, когда он наконец будет готов, может уже не соответствовать реальным потребностям.

Издержки обучения: обратная связь, которую дает вам реальный мир, по качеству намного превосходит любые предварительные исследования. То, чему вы научитесь, выполнив одну задачу на практике, будет гораздо глубже и практичнее, чем то, что вы почерпнете, изучив десять вещей.

Основатель LinkedIn Рид Хоффман (Reid Hoffman) высказал фразу, которая потрясла всех предпринимателей: «Если первая версия вашего продукта не заставляет вас стыдиться, значит, вы вывели его на рынок слишком поздно». Люди с «бедным мышлением» стремятся «начать только тогда, когда будут готовы», в результате чего возможности ускользают в ожидании. Люди с «мышлением богатых», такие как Хоффман, глубоко понимают, **что «сделано лучше, чем идеально»**. Сначала они выводят на рынок неидеальный продукт, заслуживающий 70 баллов, а затем, сталкиваясь с реальными проблемами, собирают отзывы и быст-

ро его дорабатывают. Помните: корректирующие силы рынка всегда точнее вашего воображения, сидящего в четырех стенах.

У меня есть «принцип старта с 70 баллами»:

Определите «минимально жизнеспособный продукт» (MVP): это не готовый продукт, а максимально упрощённая версия, позволяющая проверить основные гипотезы. Например, хотите открыть ресторан? Не нужно ждать, пока найдёте идеальное помещение, разработаете полное меню и наберёте полный штат. Можно сначала работать частным поваром, устраивать флеш-ужины или даже просто продавать замороженные наборы с вашим лучшим блюдом.

Определите «порог запуска»: составьте список условий, без которых «начать категорически нельзя». Обычно их всего 3–5, а не 30–50. Остальное — это «будет лучше, если есть, но без этого тоже обойдетесь».

Примите «некрасивую первую версию»: все хорошее рождается из некрасивой первой версии, которая со временем совершенствуется. Instagram изначально был просто сложным приложением для чекина, а Twitter — внутренним инструментом для общения. Сначала создайте продукт, а потом доработайте его внешний вид.

Помните: **рынок не оценивает вашу степень готовности, он платит только за ту ценность, которую вы предлагаете.** А ценность можно создать и проверить только в ходе реального взаимодействия.

2. Искусство «делать и исправлять по ходу» — итерации, как при игре в «Лего»

Как вы играли в «Лего» в детстве?

Сначала рисовали точный чертеж, рассчитывали положение каждого кубика, а потом за один присест собирали идеальный готовый объект? Вряд ли. Большинство людей поступали так: сначала собирали примерный набросок, смотрели, на что это похоже, потом что-то добавляли, что-то убирали, меняли цвет... постепенно дорабатывая до удовлетворительного результата.

Став взрослыми, мы, однако, забываем об этой мудрости «совершенствования в процессе». Мы думаем, что ко всему нужно подходить, как к строительству небоскреба: сначала нужно иметь идеальный чертеж, а затем строго его выполнять, не допуская никаких отклонений.

Но сложные проекты в реальном мире — будь то разработка продукта, ведение собственного медиа-канала или смена карьеры — больше похожи на игру с «Лего», чем на строительство небоскрёба.

Здесь представлен простой «итерационный цикл», состоящий всего из 4 шагов:

Создайте минимальную версию (не обязательно идеальную, даже не обязательно полную)

Предоставьте его реальным людям (друзьям, первым пользователям, потенциальным клиентам)

Задайте им три вопроса: «Что вам понравилось больше

всего?», «Что вам понравилось меньше всего?», «Если бы у вас была волшебная палочка, что бы вы изменили?»

Внесите изменения на основе отзывов, а затем вернитесь к первому шагу

Суть этого цикла заключается в том, что **каждый цикл приближает вашу работу к реальным потребностям, а каждое повторение углубляет ваше понимание.**

Те, кто ждут идеальной готовности, похожи на ребёнка, стоящего перед прилавком с «Лего» и три часа раздумывающего, «что же собрать», в то время как те, кто используют итерационный подход, уже собрали три версии — пусть и неидеальные, но каждая из них лучше предыдущей, и при этом они получают огромное удовольствие.

3. Рынок — ваш бесплатный учитель: вместо того чтобы гадать, лучше пораньше получить тестовый лист

Это самое эффективное лекарство от «синдрома идеальной подготовки»: **перестаньте гадать, начните тестировать.**

Вам не нужен идеальный план, вам нужна гипотеза, которую можно проверить.

Вот несколько примеров:

Х — это не: «Я хочу написать бестселлер, поэтому сначала изучу все формулы бестселлеров, составлю полный план и начну писать только тогда, когда у меня будет целых три месяца...»

Правильно: «Я предполагаю, что читатели заинтересованы в теме „управления временем“, поэтому сначала напишу три статьи на эту тему и опубликую их в Интернете, чтобы посмотреть, каков будет уровень читаемости и отзывы».

Х — это не: «Я хочу открыть кафе, поэтому сначала накоплю 5 миллионов, найду идеальное помещение, разработаю полное меню, пройду профессиональное обучение...»

Правильно: «Я думаю, что нашему району нужна оригинальная кофейня. Сначала я буду печь дома домашнюю выпечку и продавать её соседям, а также устраивать небольшие дегустации кофе, чтобы понять, какие цены и какие вкусы пользуются наибольшей популярностью».

Х — это не так: «Я хочу сменить профессию и стать программистом, поэтому сначала нужно пройти все курсы, выполнить несколько проектов и, когда мои навыки станут „достаточными“, начать отправлять резюме...»

Правильно: «Я думаю, что на рынке большой спрос на начинающих фронтенд-разработчиков. Сначала я освою основы, создам простой проект, а потом начну отправлять резюме. На собеседованиях я пойму реальные потребности рынка и целенаправленно усовершенствую свои навыки».

Видите разницу? Первый подход — это бесконечный цикл «предположение — подготовка — предположение — подготовка»; второй — цикл роста «предположение — проверка — обучение — корректировка».

У этого учителя, которым является рынок, есть од-

на особенность: он не предоставляет учебную программу заранее, но в любой момент готов провести небольшой тест. Чем чаще вы сдаете тесты, тем быстрее учитесь. Если же вы долго откладываете сдачу теста, то никогда не узнаете своего реального уровня.

Практика мышления — запустите свой «70-балльный зонд»

Мы все когда-то попадали в ловушку «иллюзии готовности»: думали, что после прочтения следующей книги или посещения следующего занятия успех придет сам собой. Но на самом деле чрезмерная подготовка часто является лишь прикрытием для страха. Чтобы разрушить эту внутреннюю стену, нам нужно провести **«хирургическую операцию»** над своим мышлением — **перестать пытаться «подготовиться, а потом проверить», а научиться «готовиться через проверку».**

Вы можете начать с поиска той цели, на которую наложено проклятие «перфекционизма». Закройте глаза: какая идея так и осталась в заброе из-за таких оправданий, как «информации недостаточно», «не подходящий момент» или «я ещё не готов»? Это аккаунт в социальной сети, который вы хотели завести, но так и не запустили? Или то предложение, которое до сих пор лежит в папке «Черновики»? Эта мысль, вызывающая у вас легкое беспокойство и даже желание убежать, и станет отправной точкой для нашей «операции».

А теперь придумайте для этой грандиозной идеи

«пробник на 70 баллов».

Под «пробником» подразумевается не то, чтобы вы сразу построили небоскреб, а то, чтобы проверить, как ведет себя фундамент. Если ваша конечная цель — 100 баллов, то как будет выглядеть версия на 70 баллов, которая позволит проверить, «есть ли у кого-то интерес» или «сработает ли этот подход»?

Вместо того чтобы планировать написание целой электронной книги по управлению финансами, лучше сначала сосредоточиться на одной конкретной проблеме, написать статью объемом 1500 иероглифов и опубликовать её. Ваша цель — не стремление к совершенству, а получение «первых сигналов».

Чтобы не дать мозгу снова укрыться в крепости «тщательной доработки», вам нужно установить для себя **«тактический крайний срок»**.

Обведите в календаре какой-нибудь момент в течение ближайших 72 часов и обозначьте его как «день запуска зонда». Священность этой даты заключается в том, что это не «день начала», а «день запуска», и он не подлежит обсуждению. Этот почти неразумно короткий срок призван лишить вас возможности слишком долго обдумывать задачу и заставить вас представить результат, даже если он неидеален.

Когда наступит момент запуска, вы, возможно, почувствуете неловкость или дискомфорт, но помните: **«завершение» в тысячу раз важнее «совершенства»**.

Ваша задача — просто запустить «зонд» в реальный мир, а затем включить приемник. Независимо от того, получите ли вы клики, комментарии или полную тишину, все это — ценные данные. Вам нужно наблюдать не только за реакцией окружающих, но и за своими внутренними переживаниями — это реальное ощущение перехода от «мысли» к «делу».

В течение 24 часов после запуска «зонда» попробуйте спокойно провести «калибровку реальности». Спросите себя: что нового я узнал о сложностях этого дела благодаря этой небольшой пробе? Какие слабые сигналы посылает рынок?

Вы с удивлением обнаружите, что знания, полученные за эти короткие три дня, намного превосходят то, что вы придумали за последние три месяца, сидя в четырех стенах. **Настоящий рост никогда не происходит в кабинете, а происходит в цикле «запуска» и «калибровки», когда вы постепенно наводите на цель.**

Переломный момент

«Завершение важнее совершенства, потому что только завершение позволяет начать зарабатывать, а совершенство — лишь повод для самовосхищения».

Суть «синдрома идеальной подготовки» — это страх: страх неудачи, страх оценки, страх, что тебя увидят неидеальным. Но мы облачаем его в благородную формулу «я готовлюсь», чтобы прокрастинация выглядела как усердие.

Лечение простое, но требует мужества: **переведите**

часть времени, отведенного на подготовку, на действие. Переведите часть энергии, затрачиваемой на исследования, на тестирование. Замените часть перфекционизма на итеративный подход.

Первые работы всех мастеров были плохими, а первые версии продуктов всех успешных компаний — примитивными. Единственное отличие между ними и вами заключается в том, что они готовы сначала показать миру эту плохую и примитивную версию, а затем, опираясь на отзывы из реального мира, шаг за шагом делать её менее плохой и менее примитивной.

РАЗМЫШЛЕНИЯ // Анализ принятых решений

Если бы вам сейчас пришлось начать то, к чему вы так долго готовились, чего бы вы боялись больше всего? Основано ли это страх на реальных рисках или на воображаемых опасениях? Если бы вы знали, что первая попытка обречена на несовершенство, все равно бы решились начать?

Глава 3. Режим «безумного трудяги» — так занят, что нет времени подумать, почему ты так занят

У вас на телефоне установлено как минимум три приложения для управления временем? Ваш список дел настолько длинный, что его можно свернуть и использовать как оружие? Вы работаете более 60 часов в неделю, но в конце года обнаруживаете: повышения и прибавки к зарплате вам не досталось, важных навыков вы не освоили, о желаемом по-

бочном бизнесе по-прежнему только мечтаете, а даже полноценный отдых стал роскошью.

Еще страшнее то, что когда друзья спрашивают вас: «Чем ты сейчас занят?», вам приходится думать целых 10 секунд, чтобы дать расплывчатый ответ: «Ну... много всего, разные проекты».

Вы похожи на хомячка, безумно мчащегося в колесе: весь в поту, задыхаясь, вы чувствуете, что очень стараетесь — но, опустив взгляд, видите, что остались на том же месте.

Это и есть «режим «безумного трудяги»»: тактическое истощение, прикрывающее стратегическую лень. Сегодня мы разберем этот «вирус мышления», из-за которого «чем больше работаешь, тем беднее становишься».

Представь, что ты едешь на машине из Тайбэя в Гаосюн. В «режиме «безумного трудяги» ты, как только садишься за руль, сразу же выжимаешь педаль газа до упора, резко поворачиваешь руль при каждом повороте и обгоняешь любую машину, которая попадается на пути, а стрелка тахометра постоянно держится в красной зоне. Через два часа ты уже совершенно вымотался и чувствуешь, что «проехал очень далеко» и «очень старался».

Но друг на пассажирском сиденье осторожно предупреждает: «Э-э... мы всё это время кружили по кольцевой развязке».

Вы смотрите на GPS — и действительно: с поразительным усилием и скоростью вы проехали 20 кругов по одной и той

же кольцевой развязке. Вы весь в поту, двигатель перегрелся, а до Гаосюна осталось ещё 30 километров.

Рабочая жизнь многих людей именно такая: каждый день на полной скорости обрабатываете почту, участвуете в совещаниях, гонитесь за сроками, тушите пожары, чувствуя, что вы «суперзаняты» и «очень стараетесь». Но в конце года, оглядываясь назад, вы видите, что зарплата почти не выросла, навыки почти не улучшились, а резюме почти не пополнилось.

Вы просто кружите по «кольцу» работы, но думаете, что едете по автомагистрали в сторону «Гаосюна».

Даже в период наибольшего расцвета и наибольшей загруженности компании Microsoft Билл Гейтс (Bill Gates) ежегодно, несмотря ни на что, проводил две «недели размышлений» (Think Week). В это время он отключался от всех средств связи, уезжал в одиночестве в домик у озера, взяв с собой только стопки книг и научных статей, чтобы уединиться и поразмышлять. Гейтс продемонстрировал одну важную вещь: усердие не должно быть стратегической ленью. Люди с «бедным мышлением» привыкли использовать «тактическую занятость», чтобы уклониться от «стратегического мышления»; а настоящие победители умеют остановиться посреди быстро вращающегося волчка, чтобы убедиться, что направление движения не сместилось.

1. Тактическое усердие против стратегической лени — вы работаете эффективно или просто эффективно

уклоняетесь от работы?

Это, пожалуй, самое важное различие в этой главе. Сначала запомните следующую формулу:

Тактическое усердие = делать дела правильно

Стратегическая усердность = делать правильные вещи

Люди, страдающие «синдромом работяги», — гиганты в тактическом плане и карлики в стратегическом.

Они умеют:

переключаться между 10 группами и одновременно отвечать на 20 сообщений

участвовать в 6 совещаниях за день и при этом успевать подготовить 3 отчёта

чувство удовлетворения от того, что по пунктам отмечают мелкие задачи в списке дел

Но они не умеют (или избегают):

Посвящать два часа в неделю размышлениям: «Действительно ли то, чем я сейчас занимаюсь, важно?»

Отказываться от «срочных, но неважных» просьб

Остановиться, чтобы освоить новый навык, который в будущем упростит работу в 10 раз

Планировать, каких результатов они хотят достичь через три месяца и через год

Почему так происходит? Потому что тактическое усердие дает мгновенную обратную связь, а стратегическое усердие требует отложенного удовлетворения.

Ответьте на одно письмо — и сразу станет на одну задачу меньше. Посетите одно совещание — и сразу почувствуете, что «делаете дело». Изучить новую программу? Ну... на это уйдет несколько часов, да и неизвестно, когда она пригодится. Лучше сначала разобраться с насущными делами!

В результате вы попадаете в «цикл занятости»:

Срочные задачи — Нет времени на размышления — Можно только справляться с тем, что перед глазами — Появляется ещё больше срочных задач — Ещё меньше времени на размышления...

Единственный способ разорвать этот круг — **принудительно выделить время, когда вы «ничего не делаете».**

Не время для отдыха, а «время для стратегического мышления». В течение этого времени ваша единственная задача — задавать себе «важные вопросы»:

«Если бы моя нынешняя работа исчезла, какую ценность сохранили бы мои «усилия» за последние три месяца?»

«Насколько тесно связано то, на что я трачу больше всего времени каждый день, с ключевыми показателями, определяющими повышение моей зарплаты и продвижение по службе?»

«Какие дела я постоянно выполняю, но на самом деле, если их прекратить, мир от этого не рухнет?»

На эти вопросы не будет мгновенных ответов, и они не сократят ваш список дел. Но они, как GPS, подскажут вам, в каком направлении двигаться, вместо того чтобы заставлять

вас кружиться по кольцу.

2. «Встреча для размышлений» по два часа в неделю — специально выделенное время, когда нужно не заниматься делами, а просто думать

Я знаю, о чём вы подумали, увидев этот заголовок: «Два часа?! У меня даже двух минут свободного времени нет!»

Но именно потому, что у вас «нет даже двух минут свободного времени», вам эти два часа нужны ещё больше.

Билл Гейтс однажды признался, что раньше он привык заполнять свой график до отказа, считая, что «продуктивность» означает работу каждую минуту. Но однажды он заглянул в личный график своего друга Уоррена Баффета (Warren Buffett).

Гейтс был потрясён тем, что в расписании этого миллиардера мирового уровня многие дни оказались **совершенно пустыми.**

Баффетт сказал ему: «Ты должен бережно относиться к своему времени. Время не купишь, поэтому я выделяю много времени, чтобы сесть и сосредоточиться на размышлениях». Позже Гейтс с восторгом отметил, что это был самый важный урок, который Баффетт ему преподавал: **«Заполненный график не означает, что ты великолепен, — это означает лишь то, что ты утратил контроль над своей жизнью».**

Для этих топ-магнатов два часа «безделья» — это не пу-

стая трата жизни, а **интенсивная стратегическая перенастройка**. Если представить ваш мозг как процессор, то эти два часа — это очистка кэша и реорганизация жесткого диска, чтобы в следующий решающий момент вы смогли дать ответ, стоящий миллионы, а не просто интуитивно реагировать в спешке. Это не отдых, а **высокоценная инвестиция в продуктивность**. Как именно это сделать?

Шаг первый: зарезервируйте время для себя

Найдите в своём календаре фиксированный двухчасовой интервал каждую неделю (обычно хорошо подходит пятничное послеобеденное время) и обозначьте его как «Стратегическое совещание». Установите статус «Занят» и отклоняйте все другие предложения. Да, точно так же, как если бы вы действительно собирались на совещание — ведь вы и действительно собираетесь, только в конференц-зале будете только вы.

Шаг второй: подготовьте три вопроса

Перед каждым заседанием подготовьте три вопроса, над которыми вы будете размышлять. Например:

Какие три дела, которые я сделал на этой неделе, больше всего способствовали достижению моих долгосрочных целей?

Можно ли три дела, на которые я трачу больше всего времени, систематизировать, автоматизировать или передать на аутсорсинг?

Если бы я мог выполнить только одно важное дело на этой

неделе, что бы это было?

Шаг 3: Уйдите из рабочей среды

Не «сидите в раздумьях» за своим рабочим столом. Отправляйтесь в кафе, парк, библиотеку — в любое место, где вас не будут беспокоить. Возьмите с собой только блокнот и ручку, не берите компьютер (или, по крайней мере, отключите все уведомления).

Четвертый шаг: по-настоящему думайте, по-настоящему пишите

Речь идет не о том, чтобы «подумать», а о глубоком размышлении. Записывайте свои мысли, рисуйте, составляйте интеллект-карты. Позвольте себе дать волю фантазии, не ищите мгновенных ответов.

В первые разы вам, возможно, покажется, что это «пустая трата времени», вы будете испытывать «беспокойство» и «не знаете, о чём думать». Это нормально — точно так же, как у человека, долго не занимавшегося спортом, при начале тренировок болят мышцы. **Мыслительные мышцы тоже нужно тренировать.**

Через несколько недель вы начнёте замечать изменения: вы будете естественным образом задавать себе в повседневной работе вопрос: «Стоит ли мне этим заниматься?»

Вы начнёте различать, что такое «работа, которая только кажется работой» (которая создаёт ощущение занятости, но не приносит реального результата)

У вас внезапно появятся прорывные идеи, которые помо-

гут решить проблемы, мучившие вас долгое время

Эти два часа, вложенные в себя, скорее всего, сэкономят вам 20 часов неэффективной суеты каждую неделю. Эта сделка выгодна, как ни посмотри.

3. Сократите список дел на 50% — какие задачи на самом деле вообще не нужно выполнять?

Давайте проведем радикальный эксперимент: представьте, что вам нужно сократить свой текущий объем работы наполовину.

Речь не о том, чтобы работать быстрее или эффективнее, а о том, чтобы **просто не делать 50 % дел.**

Ваша первая реакция, возможно, будет такой: «Не может быть! Все ведь важно!»

Но давайте посмотрим на это с другой стороны: **если все эти дела действительно так важны, почему, несмотря на столько сверхурочной работы, ваша зарплата не выросла на 50%? Почему ваш карьерный рост не ускорился на 50%?**

Правда в том, что наша работа полна «ложной работы» — того, что выглядит как работа, ощущается как работа и даже числится в списке рабочих обязанностей, но на самом деле не создаёт основной ценности.

Как распознать «ложную работу»? Задайте себе эти 3 вопроса:

Что будет в худшем случае, если не сделать это?

Например: если не пойти на еженедельное плановое сове-

щение, самое худшее — это не знать, чем занимаются другие отделы. Но действительно ли вам нужно знать каждую мелочь? Может, достаточно будет просто ознакомиться с протоколом после совещания?

Могу ли я быть единственным, кто может выполнить эту задачу? Или на самом деле это могут сделать и другие, и даже лучше?

Например: можно ли поручить административному помощнику потратить 3 часа на оформление отчета? Можно ли использовать шаблон для автоматического создания отчета?

Вносит ли эта задача прямой вклад в достижение моих основных целей (повышение зарплаты, продвижение по службе, освоение ключевых навыков)?

Например: насколько поможет вашему профессиональному росту в качестве инженера то, что вы потратите полдня на доработку презентации для внутреннего использования?

Я предлагаю провести «аудит рабочих действий»:

Возьмите лист бумаги и разделите его на 4 колонки:

Описание деятельности (например: ответ на письмо в службу поддержки)

Время, затрачиваемое еженедельно

Вклад данной деятельности в достижение моих основных целей (1–10 баллов)

Как можно оптимизировать или исключить (передать на аутсорсинг, автоматизировать, упростить, отказаться)

Заполнив таблицу, вы с удивлением обнаружите: **то, на**

что вы тратите больше всего времени, зачастую не вносит наибольший вклад в достижение ваших целей.

Далее следует сложная, но необходимая часть: начните сокращать.

Начните с тех видов деятельности, которые имеют «низкий вклад и среднюю затрату времени». Это может быть сокращение частоты участия в некоторых совещаниях, выделение «времени для ответов на электронные письма» (например, отвечать на письма только два раза в день) **или умение говорить «нет».**

Ваше время и внимание — это ограниченные ресурсы. Каждый раз, когда вы говорите «да» делу с низкой ценностью, вы тем самым говорите «нет» делу с высокой ценностью.

Практическое упражнение — запустите «стресс-тест» своей работы

Мы все когда-то попадали в ловушку иллюзии: думали, что чем плотнее заполнен наш календарь, тем ближе мы к успеху. Но на самом деле часто бывает наоборот: чрезмерная занятость порой служит лишь прикрытием для мозга, позволяющим нам уклоняться от размышлений о действительно сложных, но при этом действительно важных вещах. Чтобы развеять эту «иллюзию продуктивности», я предлагаю вам провести **«стратегическое откладывание»** в отношении своего рабочего списка.

Этот эксперимент не потребует от вас дополнительных

физических усилий, зато потребует немного мужества «бездействовать».

Накануне следующего рабочего дня успокойтесь и внимательно просмотрите свой плотно заполненный список дел. На этот раз вам предстоит выступить в роли «высшего руководителя» своей жизни и отобрать из него примерно 30–40 % задач — особенно тех, которые носят мелочный характер, повторяются по инерции или которые вы считаете «необходимыми», но на самом деле не вызывают у вас особого интереса. Затем отдайте себе смелое распоряжение: **«Завтра я сознательно не буду заниматься этими делами».**

Не беспокойтесь, это не лень, а точная диагностика и устранение неполадок. Только когда вы сознательно остановите работу этих «фоновых процессов», вы сможете ясно увидеть, что является несущими конструкциями, поддерживающими работу, а что — лишь излишним багажом, занимающим память.

Когда день эксперимента закончится, как настоящий учёный спокойно наблюдайте за реакцией окружающих. Вы обнаружите, что отложенные вами дела обычно приводят к трём интересным исходам:

Первый — **«бесшумное исчезновение»**. Это те дела, которые вы считали важными, но в итоге не выполнили, и никто этого не заметил, да и вы сами уже почти забыли о них. Это и есть «пузыри занятости», скрытые в вашем списке дел. Решительно удалите их из своей жизни навсегда.

Второй вариант — **«реальные волны»**. Отсутствие некоторых задач действительно вызывает вопросы или небольшие неприятности. Внимательно фиксируйте частоту и издержки этих колебаний. Это настоящие «ключевые узлы» вашей работы, для которых вам нужно разработать более умные механизмы автоматизации, а не пытаться восполнить их за счет физического труда.

Третий тип — **«осознание задним числом»**. Это те задачи, которые вы выполнили как обычно, но после этого поняли: «На самом деле это можно было сделать проще». Это явно указывает на то, что существующие процессы устарели и требуют структурной реорганизации.

Конечная цель этого эксперимента — помочь вам вернуть самый ценный ресурс. Посчитайте, сколько времени вы сэкономили, устранив эти «незаметные потери». Даже если это всего лишь 30 минут, выделите для них в завтрашнем расписании особое место под названием: **«Инвестиции в будущее»**.

Пожалуйста, посвятите это освободившееся время на все сто процентов тому делу, которое вы все время откладывали, но которое имеет решающее значение для долгосрочного развития — это может быть первая глава в освоении нового навыка или написание первого чернового плана проекта, который вы давно вынашивали.

В тот момент, когда вы научитесь вырываться из привычки «сохранять статус-кво» и перенаправлять ресурсы на «ин-

вестиции в будущее», вы перестанете быть рабом, бегущим в гонке за работой, и станете стратегом, контролирующим ритм и делающим точные ставки.

Переломный момент

«Муравьи работают весь день, а муравьиная матка занимается размышлениями. Кем вы хотите быть?»

Печаль «режима работяги» заключается в том, что вы думаете, будто стремитесь к успеху, а на самом деле, возможно, просто пытаетесь сохранить свою посредственность. Вы тратите всю энергию на то, чтобы «закончить то, что перед глазами», но у вас не остается сил подумать о том, «стоит ли это делать».

Лекарство — не в том, чтобы работать ещё усерднее, а в том, чтобы **работать более стратегически**.

Начиная с сегодняшнего дня, внесите небольшое изменение: каждый день перед работой уделяйте 5 минут тому, чтобы спросить себя: «Если бы сегодня я мог выполнить только одно самое важное дело, что бы это было?» Затем в первую очередь займитесь этим делом. Каждую неделю уделяйте два часа размышлениям: «Правильно ли я двигаюсь? Или просто хожу по кругу?»

Занятость не всегда означает продуктивность, иногда это лишь прикрытие для отсутствия направления. Усталость не всегда означает усердие, иногда это просто симптом неправильного подхода.

REFLECTION // Анализ принятых решений

Если бы вас внезапно заставили работать только 4 часа в день, от каких дел, которыми вы сейчас занимаетесь, вы бы отказались? Что этот список говорит вам о приоритетах в работе? Если вы не решаетесь отказаться от них, то это потому, что эти дела действительно важны, или потому, что боитесь, что вас сочтут недостаточно усердным?

Глава 4. Маниакальный коллекционер визиток — 5000 друзей в LINE, но в критический момент никто не приходит на помощь

Когда вы в последний раз чистили список контактов? Пролистайте группу «Без тегов» — там лежат сотни имен: генеральный директор Ли, с которым вы обменялись визитками на какой-то конференции; менеджер Чжан, с которым вы сфотографировались на мероприятии; специалист по проектам Ван, которого вам представил друг друга... Вы даже не можете вспомнить лица половины из них.

Ещё более неловко было в прошлом месяце, когда вам понадобилось скоординировать ресурсы между отделами, и вы вспомнили, что в адресной книге, кажется, есть кто-то из той компании. Вы осторожно отправили сообщение: «Здравствуйте, господин Ли, это Чэнь, с которым вы познакомились на мероприятии XX. Хотел бы задать вам один небольшой вопрос...»

Сообщение прочитано. Ответа нет.

Вы уставились на экран и почувствовали себя дура-

ком, кричащим в пустую долину. В вашей адресной книге несколько тысяч «знакомых», но когда вам действительно нужна помощь, вы обнаруживаете, что стоите посреди пустыни межличностных отношений.

В этом и заключается печаль «коллекционеров визиток». Мы ошибочно принимаем «знакомство» за «ресурс», а «контактные данные» — за «отношения». Сегодня мы поговорим о том, как превратить связи из холодного списка в адресной книге в тёплую поддержку в реальной жизни.

Представьте, что вы пришли на «социальный фуршет».

Как поступит «маньяк по сбору визиток»? Он возьмет самую большую тарелку и наложит по чуть-чуть каждого блюда, независимо от того, нравится ли ему это или нет, и сможет ли он всё съесть. В итоге тарелка превратится в целую гору, но от каждого блюда он почувствует лишь привкус соуса, и ни одно из них не оставит глубокого впечатления.

Вернувшись домой, вы помните только, что «много ели», но совершенно не можете вспомнить, что именно вы ели, какое блюдо было особенно вкусным и какое из них хотелось бы попробовать в следующий раз.

Как поступил бы нормальный человек? Выбрал бы несколько блюд, которые больше всего пришлись бы по вкусу, внимательно их попробовал, возможно, даже поговорил бы с поваром о рецепте и обменялся впечатлениями с соседом по столу, который тоже ест это блюдо. Уходя, вы уносите с собой яркие воспоминания о нескольких блюдах и, воз-

можно, новых друзей.

Наши межличностные отношения часто напоминают этот шведский стол. Мы заняты сбором визиток и добавлением людей в LINE, полагая, что «количество — залог успеха». Но настоящая ценность заключается не в том, сколько блюд у вас на тарелке, а в том, сколько из них вы действительно попробовали, насладились и знаете, где их можно будет съесть в следующий раз.

1. Три глубоких знакомства против 300 поверхностных — почему несколько близких друзей полезнее, чем множество знакомых, с которыми вы лишь киваете друг другу

Сначала задам вам вопрос: если завтра вам срочно понадобятся деньги на непредвиденные расходы, кому из 10 человек из вашего списка контактов вы позвоните? Сколько из этих 10 человек без колебаний помогут вам?

Если ваш ответ — «менее 3», то независимо от того, 300 или 3000 человек в вашем списке контактов, ваши реальные «эффективные связи» ограничиваются лишь этим небольшим числом.

В этом и заключается первый миф о связях: **мы переоцениваем их широту и недооцениваем глубину.**

Позвольте мне проиллюстрировать это с помощью простой модели «концентрических кругов связей»:

Внутренний круг (ядро): 3–5 человек. Это люди, которым вы полностью доверяете, и которые полностью доверя-

ют вам. Ваши отношения выходят за рамки обмена выгодами, и вы готовы безоговорочно помочь друг другу в трудную минуту. Обычно это члены семьи, близкие друзья или давние деловые партнеры.

Второй круг (круг сотрудничества): 10–15 человек. Это люди, с которыми вы часто сотрудничаете и обмениваетесь профессиональной ценностью. Ваши отношения основаны на взаимном уважении и обмене ценностями, но ещё не достигли уровня безусловной поддержки.

Третий круг (круг влияния): 50–100 человек. Это люди, которых вы знаете, у вас есть их основные контактные данные, и с которыми вы взаимодействуете в определенных ситуациях. Отношения относительно поверхностны, но поддержание связи может пригодиться в будущем.

Самый внешний круг (круг списков): 300–500 и более человек. Это имена людей, которых вы «знаете», но с которыми практически не поддерживаете связь; многих из них вы даже не можете вспомнить.

Здесь возникает проблема: большинство «коллекционеров визиток» тратят 90 % своих социальных усилий на «расширение самого внешнего круга», но при этом игнорируют «углубление внутренних кругов».

Они еженедельно посещают три социальных мероприятия, собирают 30 визиток, но никогда не уделяют времени глубокому общению с существующими важными знакомыми. Результат: адресная книга становится всё толще, а дей-

ствительно полезные связи — всё реже.

Три признака глубоких отношений:

Взаимное понимание ценности: вы знаете, в чём силен собеседник и что ему нужно, а он знает вашу специализацию и способности.

Наличие основы доверия: у вас был успешный опыт сотрудничества или, по крайней мере, многократные конструктивные взаимодействия.

Готовность активно помогать: не нужно ждать, пока собеседник об этом попросит — при появлении возможности вы сразу думаете о нём, а он — о вас.

Время, потраченное на развитие одного глубокого отношения, позволило бы вам завязать 30 поверхностных знакомств. Но возможности, которые может дать вам одно глубокое отношение, могут превысить совокупность возможностей от 30 поверхностных знакомств.

Начиная с сегодняшнего дня, перераспределите свой «бюджет времени на общение»: часть времени, которое вы тратите на мероприятия с незнакомыми людьми, направьте на «углубленное общение с важными для вас людьми». Лучше углубить одну старую связь, чем познакомиться с десятью новыми людьми.

2. Обмен ценностями, а не обмен улыбками — какую конкретную ценность вы можете предложить собеседнику?

Теперь поговорим о сути нетворкинга. Многие люди оши-

бочно полагают, что нетворкинг — это «знакомство с влиятельными людьми, чтобы потом попросить их о помощи».

Но суть по-настоящему здоровых отношений заключается в **обмене ценностями**.

Представьте себе межличностные отношения как банковский счет: нельзя постоянно снимать деньги, не вкладывая их. Когда баланс вашего «счета отношений» равен нулю или даже отрицателен, даже если вы знакомы с директором банка, он не сможет дать вам деньги из воздуха.

И вот возникает вопрос: **какую конкретную ценность вы можете предложить собеседнику?**

Это не лицемерный вопрос, а реальность, с которой должен честно смириться каждый, кто занимается налаживанием связей. Ценность не обязательно должна выражаться в материальных деньгах или ресурсах; это может быть что-либо из перечисленного ниже:

Информационная ценность: вы всегда в курсе последних событий в определенной области и можете предоставить информацию, о которой другие не знают.

Профессиональная ценность: у вас есть определённые профессиональные навыки, с помощью которых вы можете помочь собеседнику решить конкретную проблему.

Ценность связей: вы знакомы с людьми, с которыми собеседнику нужно познакомиться, и готовы искренне их представить.

Эмоциональная ценность: вы умеете слушать, подбад-

ривать и оказывать эмоциональную поддержку.

Ценность возможностей: вы всегда видите возможности, которые остаются незамеченными для других, и готовы поделиться ими.

Вы можете выполнить простое упражнение по «оценке своей ценности»:

Возьмите лист бумаги и запишите:

В чём я силен? (профессиональные навыки, области знаний)

Каких интересных людей я знаю? (Важно не количество, а качество)

Какую помощь я обычно могу оказать? (Будьте конкретны, например: «Я могу быстро систематизировать рыночные данные», «Я знаю нескольких отличных дизайнеров»)

Затем спросите себя: **если бы мне нужно было представить своё «ценностное предложение» новому знакомому, что бы я сказал?**

Не «Я менеджер в такой-то компании» (должность — это не ценность), а «Я специализируюсь на анализе данных и могу помочь компаниям найти полезные выводы в хаосе информации. Недавно я помог одной компании найти способ сократить расходы на 20%».

Когда вы чётко осознаете свою ценность, управление контактами превращается из «просьбы о помощи» в «поиск возможностей для сотрудничества». Ваш настрой меняется с «получения» на «обмен», и все ваше энергетическое поле

преобразуется.

3. Регулярно «очищайте» свою сеть контактов — как оптимизировать свой список знакомых

Ваш гардероб нуждается в регулярной уборке, и ваш список контактов — тоже. Но речь не идет о том, чтобы безжалостно удалять всех, кто «пока не нужен», а о стратегической оптимизации.

Я рекомендую проводить «проверку состояния связей» раз в квартал, выполняя 4 шага:

Шаг первый: нарисуйте карту отношений

Не нужны сложные программы — достаточно листа бумаги и ручки. Нарисуйте в центре круг и напишите в нём «Я», а затем нарисуйте четыре концентрических круга (именно те четыре круга, о которых мы говорили в первом разделе). Начните вписывать в них важные имена из вашей адресной книги.

Вы обнаружите две вещи:

некоторые люди, которых вы считали близкими, на самом деле давно не поддерживали с вами глубокого общения;

с некоторыми людьми из внешних кругов на самом деле стоит сблизиться.

Шаг второй: отметьте направление потоков энергии

Рядом с каждым именем отметьте два символа:

«получаю» (в этих отношениях, как правило, другой человек дает мне энергию/помощь)

«даю» (в этих отношениях обычно я даю энергию/помощь другому человеку)

«взаимно» (в этих отношениях мы взаимно даем друг другу энергию)

Речь не о том, чтобы вы действовали из расчета, а о том, чтобы ясно оценить баланс в отношениях. Если в каких-то отношениях вы всегда находитесь в положении «вы даёте — другой получает», а другой человек никогда не выражает благодарности и не отвечает взаимностью, вам, возможно, стоит переосмыслить ценность этих отношений.

Шаг третий: составьте план действий

На основе вашей «карты отношений» составьте план действий по «оптимизации круга общения» на ближайшие 3 месяца:

Поддержание отношений с ядром круга: как минимум один раз за эти три месяца проведите глубокое общение с каждым человеком из ядра круга (не просто отправьте смайлик с приветствием, а встретьтесь лично или поговорите по телефону).

Развитие круга сотрудничества: выберите 3–5 перспективных отношений из круга сотрудничества и попытайтесь их углубить (например, предложите совместный небольшой проект или поделитесь ценной информацией).

Отбор круга влияния: выявите те отношения, которые на самом деле уже утратили актуальность (например, бывшие коллеги, которые давно уволились и с которыми вы не

поддерживаете связь), и рассмотрите возможность переместить их в более внешний круг или не уделять им особого внимания.

Очистка списка контактов: массово удалите тех контактов, о которых вы совершенно не можете вспомнить, кто они такие. Поверьте, они об этом не узнают.

Четвёртый шаг: создание системы поддержания связей

Работа с контактами не должна быть разовой задачей, а должна стать повседневной привычкой:

Еженедельно уделяйте 30 минут тому, чтобы посмотреть, есть ли люди, с которыми стоит связаться

Если наткнетесь на интересную статью или возможность, сразу же перешлите её тем, кому это может быть интересно (не рассылайте массовые сообщения, а персонализируйте их)

Ведите «записки о контактах», фиксируя детали важных отношений (например, дни рождения, увлечения, чем они занимаются в последнее время)

Качество управления контактами зависит не от того, сколько людей вы знаете, а от того, сколько людей знают «ценного вас» и готовы прийти на помощь, когда вам это нужно.

Практическое задание — проведите «аудит актив» своей сети контактов

Мы часто испытываем иллюзорное чувство безопасности,

полагая, что те несколько тысяч имен в адресной книге и есть так называемые «контакты». Но на самом деле контакты — это не количество визиток в вашей коллекции, а те глубокие связи, которые в решающий момент позволяют вам по-настоящему доверять друг другу и обмениваться ценностями. Чтобы освободить вашу ограниченную энергию от этих «ложных активов», нам нужно провести «очистку» социальных связей.

Первый шаг в этом эксперименте — смело «обрезать сухие ветви».

Откройте приложение LINE или WhatsApp и спокойно просмотрите свой список контактов. Попытайтесь найти 10 имен, которые вам незнакомы, с которыми в будущем практически невозможно будет пересечься и с которыми у вас никогда не было реального взаимодействия.

Выберите эти имена и нажмите «Удалить». Если вы колеблетесь, сначала сделайте скриншот для архива, но обязательно завершите удаление. Смысл этого действия не в самих 10 именах, а в том, чтобы понаблюдать за вашей текущей психологической реакцией. Если вы почувствуете облегчение, это означает, что вы уже давно понимали: эти связи — всего лишь бесполезный шум; если же вам будет жаль их удалять, это именно тот сигнал, к которому вам следует отнестись с осторожностью — возможно, вы придаете понятию «знакомство» чрезмерное и иллюзорное значение.

Только обрезав сухие ветви, мы действительно

освободим место для «полива ядра».

Из оставшегося списка выберите трех друзей, которых вы искренне цените и чью профессиональную компетенцию признаете, но с которыми в последнее время редко общались. Эти три человека — «основные активы» вашей сети контактов, а отношения, как и растения, нуждаются в регулярном поливе.

Вместо того чтобы отправлять бездушные праздничные поздравления, попробуйте наладить **«непринужденное взаимодействие, основанное на обмене ценностями»**. Вы можете отправить короткое и лаконичное личное сообщение, в котором упомяните конкретный момент из вашего последнего разговора, чтобы доказать свою искренность; затем поделитесь новостью из отрасли или точкой зрения, которая может его заинтересовать, тем самым проявив инициативу и предложив небольшую ценность; в заключение просто выразите готовность «встретиться и пообщаться при первой возможности».

Речь идет не о стремлении к немедленной отдаче, а о том, чтобы попрактиковаться в том, как элегантно осуществлять обмен ценностями, закладывая основу для будущего доверия.

В заключение запишите свои ощущения от этого эксперимента.

Когда вы удалили те неэффективные контакты, стало ли вам легче на душе? Когда вы отправили эти три персонали-

зированных сообщения и получили ответы, не превзошло ли это ощущение подлинной связи 5000 лайков?

Настоящее богатство заключается не в том, сколько людей есть в вашем списке контактов, а в том, что, когда ваше имя всплывает в сознании других, оно вызывает позитивное доверие и готовность к сотрудничеству. Благодаря такой регулярной «аудиторской проверке и подпитке» ваша сеть контактов перестанет быть огромным беспорядочным списком и превратится в отлаженную, прочную и постоянно приносящую отдачу «систему стратегической поддержки».

Ключевой момент

«Контакты — это не то, кого вы знаете, а то, кто знает вас и готов вам помочь».

Визитные карточки не протянут вам руку помощи в трудную минуту, а количество друзей в WeChat не предоставит вам возможности, когда вам это понадобится. По-настоящему ценные связи — это те люди, которые знают вашу ценность, доверяют вам как личности и готовы вместе с вами создавать ценность.

Лечение от «мании сбора визиток» очень простое: **переклестись с погони за широтой на развитие глубины, с менталитета «получения» на менталитет «обмена».**

Перед тем как отправиться на очередное общественное мероприятие, спросите себя: «Я иду сегодня собирать визитки или налаживать потенциально значимые связи?» Лучше провести содержательные беседы с тремя людьми и поддер-

живать с ними связь после встречи, чем обмениваться визитками с 30-ю, но не запомнить ни одного лица.

Лучший маркетинг — это не рассказывать другим, насколько вы великолепны, а дать им возможность самостоятельно обнаружить это через вашу ценность. То же самое касается и развития контактов.

РАЗМЫШЛЕНИЯ // Анализ принятых решений

Если завтра вам предстоит сменить работу или начать собственное дело, сколько человек из вашего списка контактов вы бы хотели связаться в первую очередь как с потенциальными партнерами или клиентами? Почему именно эти люди? Достаточно ли крепки ваши отношения с ними? Если нет, что вы можете сделать уже сегодня, чтобы изменить ситуацию?

Глава 5. «Профессиональный домосед» — быть королём в своём маленьком мире

Есть ли у вас такой друг (или, может быть, вы сами такой человек)?

Он — «технический гуру» в отделе, к которому коллеги обращаются при любых сложных проблемах. Он способен три дня и три ночи подряд углубляться в исследование, чтобы повысить эффективность выполнения кода на 0,1%; он знает каждую мелочь в своей профессиональной области как свои пять пальцев и может без остановки говорить на эту тему два часа.

Но странно: каждый раз, когда объявляют список повышений, его прибавка всегда меньше, чем у того коллеги, который не так силен в технике, но «лучше умеет говорить». Шансы на повышение тоже всегда ускользают мимо — начальник, кажется, больше ценит тех, кто «не так специализирован, но разбирается во многих других вещах».

Ему это казалось несправедливым: «Ведь я же явно лучше!»

Но он не замечает: пока он в своём маленьком мире является королём в своей области, другие учатся управлять всем королевством. Сегодня мы поговорим об этом «синдроме профессионального затворника» — о том, почему слишком глубокое погружение только в свою специализацию может, напротив, стать пределом вашего карьерного роста.

В собственном заднем дворе он построил роскошную мастерскую, укомплектованную лучшими в мире инструментами, каждый из которых ухожен до блеска. Каждый день он тщательно оттачивает свои произведения, и детали его работ настолько безупречны, что даже самые взыскательные коллекционеры не могут не восхищаться.

Но проблема в том, что его мастерская построена посреди пустыни. Мимо не проходит ни одна душа, никто не знает о его существовании, и его изысканные произведения вынуждены пылиться в углу. Иногда мимо проходит какой-нибудь путешественник, который восхищается его работами, но из-за удаленности места их очень сложно вывезти и продать.

В соседнем городке жил ремесленник, чьё мастерство уступало его, а инструменты были не такими качественными, но его лавка находилась рядом с рынком. Каждый день мимо проходили люди, и хотя его изделия не были столь совершенны, они всегда находили покупателей, и он мог напрямую слышать отзывы клиентов: «А можно сделать побольше?», «А цвет можно сделать ярче?». Таким образом, его изделия всё больше соответствовали потребностям рынка.

Как вы думаете, кто в долгосрочной перспективе будет жить лучше?

В этом и заключается проблема «модели профессионального отшельника»: вы создаете свою «профессиональную мастерскую» на высшем уровне, но упускаете из виду её место на общей «карте бизнеса». Вы сосредоточены на том, чтобы сделать вещь качественно, но забываете задаться вопросами: нужна ли она кому-то? Кому её продавать? Как о ней рассказать? Как доставить? Как обеспечить постоянную прибыль?

1. Профессионализм — это фундамент, а бизнес — надстройка. Почему люди, разбирающиеся в бизнес-логике, часто зарабатывают больше

Сначала давайте проясним один момент: профессиональные навыки безусловно важны. Они — ваш фундамент, и без прочного профессионального фундамента даже самая красивая надстройка рухнет.

Но проблема в том, что **многие люди так увлечены углублением фундамента, что забывают строить дом на этом фундаменте.**

Позвольте мне пояснить это с помощью простой модели «цепочки создания стоимости»:

В полноценной бизнес-цепочке профессиональные навыки обычно составляют лишь одно из звеньев. Возьмем, к примеру, разработку программного продукта:

Выявление потребностей (что нужно рынку? Где «болевые точки»?)

Определение продукта (какие функции должны быть реализованы? Какие проблемы нужно решить?)

Техническая реализация (это и есть часть, связанная с профессиональными навыками)

Проектирование пользовательского опыта (какие ощущения у пользователя при использовании?)

Маркетинг и продвижение (как рассказать людям об этом продукте?)

Реализация продаж (как побудить пользователей заплатить?)

Обслуживание клиентов (как обеспечить постоянную удовлетворённость пользователей?)

Итеративная оптимизация (как улучшить продукт на основе обратной связи?)

«Профессиональные технические специалисты» обычно сосредоточены только на третьем этапе и считают, что «ес-

ли у меня достаточно хорошие технические навыки, продукт обязательно будет успешным». Но реальность такова: продукт, у которого техническая часть оценивается на 90 баллов, а остальные аспекты — на 60, часто уступает продукту, у которого техническая часть оценивается на 70 баллов, а остальные аспекты — на 80.

Именно поэтому люди, разбирающиеся в бизнес-логике, часто зарабатывают больше: **они видят всю цепочку создания стоимости, а не отдельные звенья.**

Приведу несколько примеров:

Инженер, который умеет только программировать, может думать: «Мой код работает наиболее эффективно, поэтому я должен получать самую высокую зарплату». Но инженер, который немного разбирается в продукте, понимает психологию пользователей и умеет обсуждать технические решения с руководством, часто ценится больше, потому что он может заставить технику «говорить на языке бизнеса».

Дизайнер, который разбирается только в дизайне, может думать: «Мой макет самый красивый, поэтому он и ценится выше всего». Но тот дизайнер, который немного разбирается в маркетинге, знает, как с помощью дизайна направлять поведение пользователей, и может объяснить, как дизайн влияет на конверсию, обычно получает более высокую оплату.

Это не значит, что вы должны стать «универсалом», который разбирается во всём, но ни в чём не достигает мастерства. Речь идет о том, что, **опираясь на фундамент своей**

специальности, вы должны хотя бы иметь представление о том, как устроена «надстройка».

Как это сделать на практике? Очень просто: начните интересоваться этапами, предшествующими и следующими за вашей работой.

Если вы инженер:

почему менеджер по продукту определил именно такие требования?

Почему дизайнер разработал интерфейс именно так?

Как отдел маркетинга продвигает функцию?

Какие отзывы получает служба поддержки от пользователей?

Необязательно становиться экспертом в этих областях, но, по крайней мере, нужно понимать, чем они занимаются, почему это важно и как это связано с вашей работой. Когда вы сможете общаться на их языке, вы превратитесь из «профессионального исполнителя» в «участника цепочки создания стоимости» — это ключевой трамплин для продвижения по службе и повышения зарплаты.

2. Каждый месяц изучайте что-нибудь совершенно не связанное с вашей сферой — как превратить междисциплинарные знания в свою суперспособность

Я знаю, о чём вы думаете: «Мне и на освоение своей специальности не хватает времени, откуда взять время на изучение несвязанных тем?»

Но в этом-то и суть: **именно потому, что это «не свя-**

зано», оно может стать вашей «суперспособностью».

В мире с высоким уровнем разделения труда каждый углубляется в свою область. Когда у всех схожая структура знаний, и ценность, которую вы можете предложить, будет схожей. Но когда у вас есть «междисциплинарная комбинация», которой нет у других, вы создаете уникальную ценность.

Позвольте привести реальный пример (без упоминания конкретных имен):

Один инженер, помимо программирования, очень интересовался психологией. Он начал применять концепцию «дизайна поведения» из психологии к разработке продуктов. В результате функционал, разработанный им, показал на 30 % более высокий уровень вовлечённости пользователей, чем у других инженеров. Почему? Потому что он разбирался и в технологиях, и в человеческой психологии.

Ещё один пример: одна специалистка по маркетингу в свободное время изучала программирование. Она не была настолько сильна, как инженеры, но этого хватало, чтобы писать простые скрипты для автоматизации. В результате она смогла подготовить отчёт по анализу конкурентов за десятую часть времени, а также создать динамическую визуализацию данных. Руководитель стал смотреть на неё совсем другими глазами.

Сила междисциплинарных знаний заключается в «неожиданных связях».

В вашем мозгу, возможно, изначально существовали два совершенно не связанных между собой элемента знаний:

Точка А: ваши профессиональные знания (например, разработка программного обеспечения)

Точка В: ваши увлечения (например, садоводство)

В большинстве случаев эти две точки никак не связаны. Но однажды, когда вы столкнулись с проблемой «как заставить пользователей программного обеспечения с большим терпением ждать загрузки», знания по садоводству из точки В внезапно всплыли в памяти: «Садоводство научило меня, что если у человека появляется «чувство участия» и «ожидание», время проходит быстрее...»

В результате вы разработали интересную анимацию загрузки, позволяющую пользователям поиграть в небольшую игру во время ожидания. Такое решение, скорее всего, вообще не появилось бы в списке решений «чистого программиста».

Как начать создавать свой «междисциплинарный багаж знаний»? Попробуйте следующий план «один урок в месяц»:

Выберите область, «наименее связанную» с вашей специальностью: если вы занимаетесь анализом данных, попробуйте научиться рисовать; если вы бухгалтер, попробуйте освоить азы программирования; если вы инженер, попробуйте изучить основы психологии.

Уделяйте этому 4–8 часов в месяц: не нужно много, достаточно 1–2 часов в неделю. Пройдите вводный он-

лайн-курс, прочтите вводную книгу или пообщайтесь с другом, знакомым в этой области.

Обязательно выполняйте упражнение «связывание знаний»: в конце каждого месяца спрашивайте себя: «Какие интересные связи можно провести между тем, что я изучил в этом месяце, и моей профессией?» Запишите три варианта, не задумываясь о том, насколько они практичны.

Сначала это будет казаться неудобным и «пустой тратой времени». Но через несколько месяцев вы начнёте замечать: у вас появится больше точек зрения на проблемы, ваш творческий потенциал расширится, и вы даже сможете решать некоторые проблемы, которые раньше казались неразрешимыми.

В этом и заключается сила «Т-образного специалиста»: вертикальная линия (глубина профессиональных знаний) обеспечивает вам устойчивость, а горизонтальная (широта междисциплинарных знаний) — даёт возможность смотреть в будущее.

3. От «как сделать» к «зачем делать» — метод повышения уровня мышления

В этом заключается ключевое различие между «профессиональным исполнителем» и «стратегическим мыслителем»: **первый сосредоточен на «как сделать», второй больше заботится о «почему нужно делать».**

Представьте себе следующий диалог:

Руководитель говорит: «Нам нужно реализовать новую

функцию, которая будет автоматически улучшать фотографии после их загрузки пользователями».

Реакция «профессионального исполнителя»:

«Какой алгоритм использовать? OpenCV или написать свой? Хватит ли ресурсов сервера? Сколько времени займет разработка? Какие форматы изображений нужно поддерживать?»

Все эти вопросы очень важны, но они остаются на «уровне исполнения».

Реакция человека с бизнес-мышлением будет такой:

«Почему пользователям нужна эта функция? Показывают ли данные, что после загрузки фотографий высок уровень оттока пользователей? Или у конкурентов уже есть такая функция? Какие коммерческие цели мы хотим достичь с помощью этой функции? Повысить лояльность пользователей? Или увеличить конверсию в платные подписки?»

Видите разницу? Во втором случае сначала задается вопрос «почему», а уже потом — «как».

Есть простой способ повысить уровень мышления: **при выполнении каждой задачи заставляйте себя задавать три уровня «почему».**

Задача: «На следующей неделе нужно сдать отчет по анализу рынка».

Первый уровень «почему»: почему нужно делать этот отчет?

— «Потому что этого требует начальник»

Второй уровень: — что: зачем руководителю нужен этот отчет?

— «Чтобы определить направление разработки продуктов на следующий квартал»

Третий уровень — «почему»: почему этот отчет влияет на направления разработки продукта?

— «Потому что нужно понимать рыночные тенденции и ситуацию с конкурентами, чтобы не разрабатывать функции, которые никому не нужны»

Когда вы доходите до третьего уровня, вам вдруг становится ясно: речь идет не просто о «сдаче отчета», а о «предоставлении аналитической поддержки для важных стратегических решений компании». Ваше отношение к делу полностью изменится, содержание отчета станет более целенаправленным, и вы, возможно, самостоятельно добавите важные аналитические аспекты, о которых руководитель не подумал.

Это упражнение «3 уровня „почему“» можно применять в любой работе:

Дело не в том, чтобы «писать код», а в том, чтобы «решить конкретную проблему пользователя».

Это не «создание дизайна», а «визуальное руководство пользователем для выполнения определённого действия».

Это не «обслуживание клиентов», а «сбор отзывов пользователей для улучшения продукта».

Когда вы начинаете задаваться вопросом «почему»,

вы превращаетесь из «исполнителя задач» в «решателя проблем». А на рабочем месте люди, способные решать проблемы, всегда более востребованы и ценны, чем те, кто просто выполняет задачи.

Практика мышления — запустите операцию «когнитивный побег»

Мы часто говорим о «междисциплинарном мышлении», но инерция нашего мозга зачастую заключает нас в стены нашей профессиональной специализации. Самый быстрый способ разорвать эти ментальные оковы — не чтение книг, а тщательно спланированный **«КОГНИТИВНЫЙ ПОБЕГ»**. Это не просто общение, а активное приключение, цель которого — на собственном опыте понять, как работает логика другой отрасли.

Для начала отметьте на своей «карте» «точку междисциплинарного обмена».

Найдите в своей адресной книге друга, которым вы восхищаетесь, но чья работа кардинально отличается от вашей. Если вы — инженер, для которого логика превыше всего, найдите дизайнера с острым чувством эстетики; если вы — энергичный продавец, найдите финансового специалиста, умеющего управлять ситуацией из-за кулис.

Отправьте ему искреннее приглашение. Не говорите расплывчато о «встрече старых друзей», а конкретно объясните: *«В последнее время я хочу преодолеть свои мыслительные ограничения и мне особенно интересно, как устроена ваша*

сфера деятельности. Не могли бы вы уделить мне 30 минут, чтобы выпить чашку кофе и ответить на несколько вопросов?» Такая просьба с чётко обозначенными рамками и целями обычно вызывает уважение и согласие со стороны профессионалов.

Когда вы сядете, снимите свою «маску эксперта» и переключитесь в «режим ученика».

Ваша цель — раскрыть «код работы» мира собеседника. Попробуйте подтолкнуть его к разговору о том, что остается за пределами видимости для посторонних. Вы можете спросить: *«Что в вашей работе вызывает у вас наибольшее разочарование и представляет собой трудность, которую я, возможно, даже не могу себе представить?»* Или попросите его прямо пояснить: *«Какие заблуждения о вашей работе чаще всего возникают у людей с таким же опытом, как у меня?»*

В течение этих 30 минут придерживайтесь роли интервьюера: **больше слушайте, меньше комментируйте**. Когда собеседник делится своими мыслями, сдерживайте желание сказать «Я понимаю» или «Вам следует поступить так». Вместо этого с любопытством задавайте уточняющие вопросы: *«Это очень интересно, не могли бы вы рассказать об этом подробнее?»* В вашем блокноте записывайте не только информацию, но и то, как собеседник смотрит на мир.

Наконец, в течение 24 часов после завершения беседы составьте краткий отчет об этом «побеге из

тюрьмы».

Спросите себя: какими, по моему первоначальному мнению, были основные ценности собеседника? Какая «иллюзия» развеялась после реального общения? И самое главное: какую логику решения проблем собеседника можно «перенести» на вашу текущую сложную ситуацию?

Настоящий результат этого эксперимента — не просто приятное послеобеденное чаепитие, а окно, открывшееся в стене вашего мышления. Когда вы начинаете смотреть на мир глазами собеседника, вы перестаете быть просто винтиком, ограниченным своей специализацией, и становитесь междисциплинарным специалистом, обладающим **«способностью к системной интеграции»**. Настоящее богатство часто скрывается именно в этих разрывах в познании, которые вы соединяете между собой.

Точка прорыва

«Эксперты решают проблемы, а предприниматели решают, какие проблемы стоит решать».

Самая опасная сторона «режима профессионального затворника» заключается в том, что он делает вас «мастером решений» в какой-то области, но не учит вас быть «обнаружителем проблем». Вы можете безупречно решать поставленные перед вами задачи, но редко задумываетесь: «Действительно ли это самая важная проблема? Есть ли более фундаментальные проблемы, которые нужно решить?»

Способ избавиться от такого мышления заключается не

в отрицании профессионализма, а **в расширении границ вашей специализации**. На фундаменте вашей профессиональной компетенции постройте надстройку бизнес-мышления; за пределами вашей специализации добавьте междисциплинарную широту; к вашим навыкам «как делать» добавьте размышления о том, «почему делать».

Самый дорогой мастер в мире — это не тот, кто владеет лучшими навыками, а тот, кто знает, что нужно делать, для кого это делать и как заставить людей заплатить за это высокую цену.

РАЗМЫШЛЕНИЯ // Анализ принятых решений

Если завтра вас внезапно переведут в совершенно не связанный с вашей сферой деятельности отдел (например, из технического отдела в отдел маркетинга), какие из ваших нынешних профессиональных навыков можно будет перенести туда как «переносимые навыки»? В какой форме эти навыки проявят свою ценность в новой среде? Такое размышление поможет вам понять: какая часть вашей ценности «привязана к конкретной специальности», а какая — «полезна везде»?

Глава 6. Пристрастие к «безопасным вариантам» — всегда выбирать самый надежный путь

Помните ли вы те «безопасные выборы», которые делали в своей жизни?

Вы выбрали «самую перспективную» специальность, а не

ту, которая вам действительно нравилась. Приняли предложение о «самой стабильной» работе, хотя другая вас интересовала гораздо больше. Положили все деньги на банковский депозит, потому что «инвестиции сопряжены с риском». Всегда оставались на удобной должности, даже зная, что снаружи есть более выгодные возможности.

Прошло 10 лет, и вы обнаружили: тот однокурсник, который выбрал малопопулярную специальность, теперь является экспертом в этой области и получает высокий доход; тот друг, который рискнул уйти в стартап, — его компания вышла на биржу; тот коллега, который активно инвестировал, — его пассивный доход уже превысил зарплату.

А вы по-прежнему на прежней должности, занимаетесь примерно тем же делом и получаете примерно ту же зарплату. Безопасно ли это? Очень безопасно. Но глубокой ночью, когда вокруг тихо, не слышите ли вы тихий голосок, спрашивающий: «А что, если бы я тогда...»

В этом и заключается ловушка «зависимости от безопасных решений»: **ты думаешь, что избегаешь риска, но на самом деле, возможно, выбираешь гораздо более опасный риск — «риск посредственности».**

Представьте, что вы едете по автомагистрали и всегда держитесь крайней правой полосы.

Причины вполне обоснованы: «На внутренних полосах едут слишком быстро, это опасно; на средней полосе часто меняют полосу, там нестабильно. На крайней полосе едут

медленнее всего, там безопаснее, я могу ехать там не спеша».

Действительно, на крайней правой полосе редко превышают скорость и редко происходят столкновения. Но вы не замечаете, что:

вас будут обгонять все автомобили: когда весь поток движется со скоростью 100 км/ч, а вы — со скоростью 80 км/ч, это означает, что относительно остальных вы как бы отстаёте.

Вам приходится сталкиваться с большим количеством автомобилей, въезжающих и съезжающих с развязок: скорость этих автомобилей сильно меняется, что, напротив, увеличивает риск столкновений.

Вы лишаетесь оптимального обзора: на внутренней полосе обзор шире, и вы можете заранее увидеть дорожную обстановку; на внешней полосе обзор ограничен, и вы всегда реагируете только тогда, когда проблема оказывается прямо перед вами.

Ещё более иронично то, **что когда все стремятся к «безопасности» и сгущаются на внешней полосе, именно она становится самой перегруженной и наименее «безопасной».**

Это яркий пример «зависимости от безопасного варианта»: когда все выбирают тот путь, который кажется самым безопасным, он становится перегруженным, конкуренция на нём обостряется, а выгода — минимальной. А путь, который изначально казался рискованным, может, напротив, благода-

ря меньшему количеству участников, предоставить больше возможностей и лучший обзор.

1. Иллюзия безопасности — «железная тарелка» ржавеет быстрее, чем вы думаете

Давайте сначала поговорим о том, что такое «настоящая безопасность».

У многих людей есть роковое заблуждение относительно «безопасности»: они думают, что найти «стабильную» должность и оставаться на ней — это и есть безопасность.

Но задумывались ли вы: в мире, где изменения происходят всё быстрее, **«бездействие» может оказаться самым опасным состоянием**. Особенно в эпоху, когда технологии искусственного интеллекта вот-вот заменят большую часть офисных профессий.

Позвольте привести два примера, с которыми вы, возможно, уже сталкивались:

Пример А: у меня есть родственник, который проработал в газете 20 лет, пройдя путь от младшего верстальщика до старшего редактора. Он всегда говорил: «Газеты будут читать всегда, это надежная работа». Но потом появился Интернет, затем социальные сети, а за ними — бесплатные новостные платформы. Когда в газете начали сокращения, ему было 45 лет, а его навыки были полностью привязаны к «верстке печатных изданий» и «традиционному новостному циклу». Как вы думаете, был ли он в безопасности?

Пример Б: Мой друг работал инженером на крупном

производственном предприятии с высокой степенью автоматизации и стабильными рабочими процессами. Он каждый день выполнял одни и те же задачи и считал: «Пока завод существует, у меня есть работа». Но потом компания перенесла всю производственную линию во Вьетнам. Ему было 40 лет, и он умел работать только на конкретных станках этого завода. Как вы думаете, он в безопасности?

Как же ржавеют эти «железные рисовые чаши»? Они не ломаются внезапно, а **постепенно корродируют**:

Первый год: появляются новые технологии, и вы думаете: «Это не имеет отношения к моей работе»

Третий год: в отрасли начинаются изменения, и вы думаете: «Это всего лишь краткосрочные колебания»

Пятый год: содержание работы незаметно меняется, и вы с трудом успеваете за изменениями

Восьмой год: компания начинает трансформацию, и вы обнаруживаете, что ваши навыки устарели

Десятый год: молодые коллеги, использующие новые методы, работают в три раза эффективнее вас

Двенадцатый год: ваша должность становится «ненужной»

Самое опасное в том, что этот процесс протекает настолько медленно, что вы его практически не ощущаете. Это как лягушка в теплой воде: к тому моменту, когда вода закипит, вы уже не сможете выпрыгнуть.

В чём заключается настоящая безопасность?

Это не «безопасная должность», а **«безопасные навыки»**:

переносимые навыки: умение не просто пользоваться конкретной системой в конкретной компании, а понимание логики, лежащей в ее основе, что позволяет применять эти навыки где угодно.

Привычка постоянно учиться: не «буду учиться, когда понадобится», а «я учусь постоянно, поэтому всегда готов».

Разносторонний опыт и круг знакомств: не класть все яйца в одну корзину, а иметь несколько корзин и уметь заботиться о каждой из них.

Гибкость в реагировании на изменения: не настаивать на том, что «я умею делать только это», а понимать: «Я могу учиться, я могу адаптироваться, я могу подстраиваться».

Помните: в наше время **«стабильность»** — это уже не статическое понятие, а глагол — **стабильно учиться, стабильно расти, стабильно адаптироваться к изменениям**. «Стабильность», при которой человек стоит на месте, — это лишь затишье перед бурей.

В 1994 году Джефф Безос (Jeff Bezos) занимал на Уолл-стрит должность с чрезвычайно высокой зарплатой. Когда ему пришла в голову идея продавать книги через Интернет, все вокруг отговаривали его рисковать. Тогда он придумал «модель минимизации сожалений»: «Я представляю, как в 80 лет оглядываюсь на прожитую жизнь: я не буду со-

жалеть о том, что попробовал это и потерпел неудачу; но я точно буду сожалеть о том, что так и не принял участие в этой революции, связанной с интернетом». **Богатые люди не лишены страха, просто они боятся «будущего сожаления», а не «настоящего риска».** Когда вы пытаетесь играть по-безопасному, вы на самом деле отказываетесь от своего сильнейшего «я».

2. Контролируемый риск против неконтролируемого риска — как разумно рисковать

Я знаю, о чём вы думаете: «Если „безопасный“ путь небезопасен, разве я должен идти на риск? Разве риск не страшнее?»

Хороший вопрос. Но здесь есть одно ключевое различие: **не все риски одинаковы. Некоторые риски — «глупые», а некоторые — «умные».**

Позвольте мне пояснить это с помощью простой «матрицы рисков»:

Первый тип: высокий риск, низкая отдача («глупый риск»)

Примеры: вложить все сбережения в азартные игры, слепо следовать за спекуляциями с криптовалютами, в которых вы ничего не понимаете, или поверить в инвестиционные аферы, обещающие «гарантированную прибыль».

Характеристики: результат полностью зависит от удачи, вы практически не можете его контролировать, а в случае проигрыша можете остаться ни с чем.

Второй тип: низкий риск, низкая доходность (риск «безопасного варианта»)

Примеры: поместить все деньги на банковский срочный депозит (доходность ниже уровня инфляции), всегда оставаться в зоне комфорта, выполнять только то, что поручает начальник.

Особенности: это действительно «безопасно», но в долгосрочной перспективе вы проиграете инфляции, изменениям и тем, кто осмеливается попробовать новое.

Третий тип: высокий риск, высокая доходность (риск азартного игрока)

Примеры: заложить дом, чтобы открыть свой бизнес; уволиться, чтобы преследовать непроверенную мечту.

Характеристики: можно выиграть по-крупному, а можно и проиграть по-крупному. Обычно не подходит для большинства людей.

Четвертый тип: контролируемый риск, разумная доходность (риск умного человека)

Примеры: использовать часть свободных средств для изучения инвестиций, развивать побочный бизнес помимо основной работы, тратить время на освоение навыков, которые могут пригодиться в будущем.

Особенности: **вы контролируете верхний предел риска, но оставляете себе пространство для роста.**

Люди, «зависимые от безопасных вариантов», обычно видят только риски первого и третьего типов (страшно!), а за-

тем переходят ко второму типу (безопасно!), полностью игнорируя существование четвёртого типа.

Как сформировать «контролируемый риск»? 3 принципа:

Установите предел убытков: спросите себя: «Сколько я смогу выдержать в худшем случае?» Например: инвестируйте только 10 % свободных средств; начните побочный бизнес с 5 часов в неделю, чтобы это не влияло на основную работу.

Постепенное расширение: не прыгайте сразу в глубокое море, а начните с бассейна, затем перейдите к берегу, потом к мелководью — постепенно привыкайте. Например: хотите сменить профессию? Сначала пройдите курсы и получите сертификат, затем начните выполнять проекты на фрилансе, а уже убедившись, что это подходит, переходите на полную занятость.

Постоянно учитесь и корректируйте свои действия: рассматривайте каждую попытку как «эксперимент»; главное не в том, чтобы «не потерпеть неудачу», а в том, чтобы «независимо от результата извлечь урок». Если неудача, вы поймете, что этот путь не работает; если удача, вы поймете, что можно продолжать.

Самый классический пример «контролируемого риска»: **не увольняйтесь сразу, чтобы начать собственное дело, а сначала проверьте свою бизнес-идею, не отрываясь от основной работы.**

Когда вы начинаете воспринимать риск с позиции «контролируемого эксперимента», он перестает быть страшным чудовищем и становится **интересным вызовом, возможностью для обучения и питательной средой для роста.**

3. Каждый год делайте одну небольшую «сумасшедшую» вещь — развивайте свою «рисковую память»

А теперь поговорим о практической стороне: как превратиться из «зависимого от безопасных решений» в «умного авантюриста»?

Ответ не в том, чтобы завтра же прыгнуть с парашютом или уволиться, а в том, чтобы **начать тренировать свою «рисковую выносливость».**

Как и в фитнесе, вы не сможете поднять 100 килограммов в первый же день. Начинать нужно с небольшого веса и постепенно увеличивать нагрузку. Ваша «толерантность к риску» тоже нуждается в тренировке.

Я предлагаю простой «годовой план небольших безумств»:

Первый год: небольшие повседневные прорывы (уровень риска 1)

Сделайте одну «мелочь», на которую обычно не решаетесь: поднимите руку и выскажитесь на собрании, заведите разговор с незнакомцем, попробуйте блюда в экзотическом ресторане, в котором никогда раньше не были.

Главное: важно не масштаб действия, **а преодоление привычки «колебаться».** Тренируйтесь в том, чтобы «де-

лать то, что хочется, не задумываясь слишком много».

Второй год: небольшие приключения в освоении навыков (уровень риска 2)

Освойте навык, с которым раньше не сталкивались: если вы целыми днями сидите за компьютером, займитесь гончарным делом; если вы интроверт, запишитесь на курсы импровизации; если вы рациональный человек, попробуйте писать стихи.

Главное: **примите с открытым сердцем неловкость «новичка»**. Позвольте себе сначала делать всё плохо, наслаждайтесь процессом — от полного незнания к мастерству.

Третий год: небольшой финансовый эксперимент (уровень риска 3)

Сделайте небольшой финансовый эксперимент: используйте сумму, потерей которой вы сможете полностью себе позволить (например, 5000 юаней), и попробуйте инвестировать в инструмент, который вас интересует (фонды, акции или что-то другое). Или запустите небольшой проект на стороне.

Ключевой момент: **на собственном опыте почувствуйте колебания рынка**, научитесь принимать финансовые решения, а не вечно прятать деньги под кроватью.

Четвертый год: небольшой карьерный скачок (уровень риска 4)

Проявите инициативу и возьмитесь за сложный проект, даже если у вас нет 100% уверенности в успехе. Или же рас-

смотрите возможность смены работы на должность, которая открывает перспективы роста, но при этом зарплата может временно остаться на прежнем уровне.

Ключевой момент: **пожертвуйте краткосрочным комфортом ради долгосрочного роста**. Научитесь оценивать потенциальную выгоду от возможностей, а не ориентироваться только на сиюминутную стабильность.

Почему это нужно делать?

Потому что толерантность к риску — это как мышцы: если его совсем не использовать, он атрофируется (превращается в крайнюю неприязнь риска)

если внезапно перенапрячь её, она получит травму (вы примите опрометчивое решение)

при постепенной тренировке она укрепляется (вы становитесь умным управляющим рисками)

Когда вы каждый год сознательно совершаете один «небольшой безумный» поступок, на самом деле вы:

расширяете границы своей зоны комфорта

повышаете свою устойчивость к неопределённости

накапливаете успешный опыт, который говорит: «Я попробовал и выжил»

укрепляет уверенность в том, что «я могу справляться с изменениями»

Через несколько лет вы обнаружите: «риски», которые раньше заставляли ваше сердце биться чаще, теперь стали всего лишь повседневными «вызовами». Вы больше не пас-

сивно ждете безопасности, а активно создаете её — становясь сильнее, гибче и лучше приспособливаясь к изменениям.

Практическое упражнение — проведите тренировку по «асимметричным» ставкам

Наш мозг по своей природе — это навигатор, стремящийся к стабильности и определенности. В ходе долгой эволюции, если бы мы, услышав шелест в траве, не восприняли его как стопроцентную угрозу и не решили бежать, это могло стоить нам жизни. Такое физиологическое «неприятие риска» в древние времена было инстинктом выживания, но в современной гонке за богатством оно превратилось в невидимый барьер, заперший нас на «посредственной трассе» с низкими шансами на победу и низкой доходностью.

Если понаблюдать за людьми, долгое время находившимися в плену «менталитета бедности», можно заметить, что их жизненный сценарий пронизан жадой «гарантий». Они хотят гарантии того, что усилия обязательно принесут плоды, и что инвестиции будут стабильно приносить прибыль без убытков. Однако мир богатства по сути представляет собой динамичную игру вероятностей, и если вы отказываетесь принимать любую неопределённость, вы фактически отказываетесь от всех возможностей взрывного роста. Чтобы перенастроить эту устаревшую систему навигации, нам необходимо провести глубокую «калибровку ожиданий».

Отправной точкой этого эксперимента станет ваше чуткое

восприятие «асимметрии» в повседневной жизни.

Попробуйте найти в списке своих рабочих задач или инвестиционных проектов те возможности, которые вы отложили в долгий ящик из-за «неопределенности» или «неуверенности». Под асимметрией подразумевается ситуация, когда «риск падения» ограничен, а «потенциал роста» — безграничен. Это может быть идея микростартапа, о которой вы ничего не знаете, но которая вас интересует, или проект, требующий от вас дополнительных усилий, но позволяющий выйти на более высокий уровень контактов. Когда вы нацеливаетесь на такую цель, не спешите спрашивать: «Удастся ли это?», а заставьте свой мозг нарисовать в уме «карту ожидаемых результатов».

Представьте, что на левом чаше весов — ваш самый пессимистичный сценарий: если вы потерпите полный провал, каковы будут конкретные потери? Возможно, это 3000 юаней или 20 часов выходного времени. Посмотрите на эти потери трезво — и вы обнаружите, что они, как правило, носят «разовый» характер и не пошатнут основы вашего существования. Затем посмотрите на правую чашу весов: если это дело увенчается успехом или даже продвинется лишь наполовину, что оно вам принесет? Станет ли это трамплином для вхождения в новый круг общения? Навыком, который удвоит вашу почасовую оплату? Или семенем роста вашего капитала на ближайшие 10 лет?

Как только вы обнаружите, что плоды на правой чаше ве-

сов значительно перевешивают затраты на левой, ваш разум подскажет вам: это уже не риск, а возможность с высоким ожидаемым доходом. В этот момент «бездействие» станет вашим самым большим убытком.

Когда логика прояснится, настоящее испытание заключается в том, как сделать этот шаг, и секрет заключается в «быстрой и легкой первоначальной ставке».

Не ждите, пока всё будет готово, и тем более не пытайтесь сделать всё с первого раза. В мире вероятностей задача первого шага — не «выиграть», а «собрать данные». Если вы хотите попробовать новый бизнес, не спешите регистрировать компанию — сначала попробуйте поговорить с тремя потенциальными клиентами и понаблюдайте за их реакцией; если вы хотите попробовать инвестировать, сначала вложите небольшую сумму, от которой у вас слегка участится сердцебиение, но которая ни в коем случае не лишит вас сна. На этом этапе вы не делаете ставку, а проводите «отбор проб» реального мира.

Вы обнаружите, что реальный мир не подчиняется стабильной логике «всё или ничего», он скорее похож на череду колеблющихся процентов. Иногда то, что вы считали верной победой, оказывается провалом, а иногда семя, брошенное наугад, неожиданно расцветает. Внимательно фиксируйте свои психологические ощущения, вызванные этой неопределённостью, и постепенно вы поймёте, что чувство контроля над будущим зависит не от точности ваших про-

гнозов, а от наличия гибкой стратегии, позволяющей «быстро исправлять ошибки».

После того как ставки делаются в течение некоторого времени, нам нужно уделить время рефлексии и осмыслению. Речь идет не о подсчете прибылей и убытков, а о практике «борьбы со страхом».

Спросите себя: когда вы перестаете стремиться к 100-процентной уверенности и начинаете привыкать мыслить в терминах «вероятности» и «коэффициентов», как меняется ваше внутреннее беспокойство? Вы с удивлением обнаружите, что истинное спокойствие исходит не от стабильности окружающей обстановки, а от вашего контроля над «ожидаемым значением». Даже если эта попытка в итоге не принесла непосредственной финансовой выгоды, полученный в результате практический опыт уже незаметно повысил точность вашей следующей ставки.

Накопление богатства, если говорить прямо, заключается в том, что, чётко осознав пределы риска, вы по-прежнему осмеливаетесь делать повторяющиеся и постоянные ставки на тех полях, где вероятность выигрыша склоняется в вашу пользу. Когда вы привыкнете к этой игре вероятностей, так называемая «удача» перестанет быть загадочным стечением обстоятельств, а станет неизбежным результатом вашего точного расчета. Вы больше не будете прохожим, блуждающим в тумане, а станете опытным игроком за игровым столом жизни, владеющим алгоритмом расчета вероятности

выигрыша.

Переломный момент

«Самый большой риск — это думать, что, избегая всех рисков, можно остаться в безопасности».

Самая ирония «зависимости от безопасных ходов» заключается в том, что те, кто отчаянно избегает рисков, зачастую подвергаются самым большим скрытым рискам — риску быть отброшенным временем, риску упустить возможности, риску прожить посредственную жизнь.

Лечение заключается не в том, чтобы стать безрассудным, а в том, чтобы **заново научиться понимать, что такое «настоящая безопасность»**.

Настоящая безопасность — это не гавань, где нет волн, а корабль, способный преодолевать волны. Это не неизменное положение, а умение в любой момент приспосабливаться к изменениям.

Начиная с сегодняшнего дня, сделайте небольшое изменение: каждый раз, когда вам захочется сказать «это слишком рискованно», остановитесь и спросите себя: «Это „глупый риск“ или „контролируемый риск“? Если контролируемый, то какую минимальную версию я могу разработать, чтобы начать пробовать?»

Жизнь — это не экзаменационная работа, в ней нет «правильных ответов». Те, кто всегда выбирает «правильные ответы», в конце концов часто обнаруживают, что получили посредственную оценку. А те, кто осмеливается писать свои

собственные ответы, могут ошибаться, но могут и преподнести приятный сюрприз.

РАЗМЫШЛЕНИЯ // Анализ принятых решений

Если бы вы знали, что не можете потерпеть неудачу (не в том смысле, что это действительно невозможно, а в том, что неудача не повлечёт за собой никаких последствий), что бы вы сразу же сделали? Это предположение об «отсутствии последствий» раскрывает, в чём заключается ваш истинный страх перед этим делом. И насколько этот страх основан на реальности, а насколько — лишь на воображении?

Глава 7. Страх перед выбором из нескольких вариантов — бесконечные мучения между двумя плохими вариантами

Не сталкиваетесь ли вы сейчас с подобным дилеммой?

Остаться на этой стабильной, но не вызывающей энтузиазма работе или рискнуть и перейти в ту новую компанию, которая выглядит динамичной, но предлагает примерно такую же зарплату? Вложить деньги в фондовый рынок и попытаться счастья или продолжать хранить их в банке, наблюдая, как их съедает инфляция? Купить сейчас квартиру с 30-летним ипотечным кредитом или продолжать снимать жилье и отдавать деньги арендодателю?

Вы перечислили все «за» и «против» каждого варианта, провели SWOT-анализ и даже нарисовали дерево принятия решений. Вы спросили мнение у 10 друзей и получили 12

разных ответов. Лежа вечером в постели, вы слышите, как в голове спорят два голоса:

«Выбери вариант А, по крайней мере, это стабильно».

«Но долгосрочные перспективы варианта Б кажутся лучше...»

«Но риск, связанный с вариантом В, слишком велик!»

«Скука варианта А убьёт твой энтузиазм...»

Прошел месяц, а ты все еще метаясь на месте. Хуже того, ты обнаружил, что та новая компания уже нашла кандидата, фондовый рынок начал расти, а цены на недвижимость снова немного поднялись. Поскольку ты «еще не принял решение», ты ничего не сделал, но на самом деле ты уже сделал выбор — ты выбрал «промедление», и цена этого выбора продолжает расти.

В этом и заключается порочный круг «страха перед выбором из нескольких вариантов»: ты метаясь между ограниченным набором плохих вариантов, думая, что «взвешиваешь все за и против», но на самом деле **просто заменяешь мужество действовать ощущением, будто ты думаешь.**

Вы стоите в магазине одежды, и продавец говорит: «Сегодня скидка, но осталось всего две куртки».

Один из них — ярко-фиолетовая пуховая куртка, она вам велика, да и фиолетовый цвет вы терпеть не можете.

Другая — тёмно-жёлтый тренч, модель которого устарела, да и выглядите в нём как детектив.

Что вы сделаете?

Человек, страдающий «страхом выбора», поступит так: возьмет фиолетовую куртку, примерит её, посмотрит в зеркало и нахмурится. Переоденется в тёмно-жёлтый плащ, покружится и вздохнет. Снова переоденется в фиолетовую, потом — в жёлтую. Спросит продавца: «Действительно, осталось только эти две?» «А нельзя ли заказать из другого магазина?» «А завтра поступит новый товар?»

Вы полчаса мучаетесь между этими двумя куртками, которые вам не нравятся, и думаете, что «делаете выбор». Но со стороны это выглядит как ложная дилемма: почему вы обязательно должны выбирать одну из этих двух ужасных курток? **Почему бы просто не выйти из этого магазина и не заглянуть в другой?**

В жизни мы часто попадаем в ловушку такого «ложного выбора»:

вопрос не в том, «стоит ли работать сверхурочно», а в том, «как повысить эффективность работы, чтобы вовремя уйти с работы»

не «уходить ли с работы», а «как найти смысл в текущей работе или как создать лучшую возможность в будущем»

не «инвестировать в фондовый рынок или положить деньги на срочный депозит», а «как сформировать сбалансированную структуру активов, которая будет одновременно безопасной и обеспечит возможности для роста»

Но наш мозг предпочитает простые выборы из двух ва-

риантов, потому что это требует меньше усилий. Столкнувшись со сложной реальностью, мы насильно упрощаем её до «А или Б», а затем мучительно мучаемся, выбирая между двумя неидеальными вариантами.

Если вы посмотрите на то, как одевается бывший президент США Барак Обама (Barack Obama), то заметите, что он носит почти исключительно синие или серые костюмы. Он объясняет: «Я не хочу тратить умственные ресурсы на то, чтобы решать, что мне надеть или что поесть, потому что у меня и так слишком много решений, которые нужно принимать». В этом и заключается секрет высшей элиты: **сократить количество малозначимых решений, чтобы сэкономить умственные ресурсы.** Люди с «бедным мышлением» тратят все свои умственные ресурсы на выбор обеда или одежды; а настоящие сильные личности с помощью «автоматических соглашений» отсеивают мелочи, оставляя лучшие умственные способности для решающих моментов, от которых зависит исход дела.

Сегодня мы научимся: **как выйти за рамки предложенных другими вариантов выбора и создать свой собственный вопрос с пробелами.**

1. Выйдите за рамки вопросов с вариантами ответов и создайте вопросы с пробелами — когда все варианты плохие, придумайте третий вариант

Давайте сначала проведем небольшой эксперимент: если в меню ресторана всего два основных блюда — одно из них,

которое вы не любите, «свинина с зеленым перцем», а другое — «ризотто с морепродуктами», на которое у вас аллергия, — что вы сделаете?

А. С трудом закажете мясо с зеленым перцем и будете есть весь ужин, хмурясь

В. Рискнете заказать рис с морепродуктами, надеясь, что аллергия не будет слишком сильной

100. Спросите официанта: «Какие ингредиенты ещё есть на кухне? Можете приготовить мне рис с яйцом?»

Нормальный человек выбрал бы вариант С, верно? Но когда дело доходит до важных жизненных решений, мы часто забываем, что у нас есть вариант С.

Почему? Потому что выбор варианта С требует творческого подхода, коммуникативных навыков и готовности принять риск отказа. А варианты А и В, хотя и неидеальны, по крайней мере готовы, понятны и не требуют от вас дополнительных усилий.

Позвольте поделиться реальным примером перемены (без упоминания конкретных личных данных):

Одна моя подруга мучилась дилеммой: «Принять ли скучную, но высокооплачиваемую должность в компании А, или интересную, но малооплачиваемую в компании Б?» Она мучилась этим вопросом две недели, из-за чего у неё даже ухудшилось качество сна.

Я спросил её: «Если бы это был вопрос с пробелом, где

нужно было бы вписать: „Я хочу, чтобы моя следующая работа _____“, что бы ты вписала?»

Она подумала: «Я хочу, чтобы на следующей работе я могла учиться чему-то новому, зарплата была не ниже, чем сейчас, и в коллективе царил хорошая атмосфера».

«Тогда, — продолжила я, — ты говорила компании А, что у тебя есть некоторые сомнения по поводу содержания должности, но если они позволят тебе участвовать в каком-то новом проекте, ты будешь очень заинтересована? А ты спрашивала у компании Б, как, несмотря на низкую стартовую зарплату, будут определяться размер и скорость повышения зарплаты при хороших результатах?»

Она опешила. Она никогда не задумывалась о том, что можно «обсуждать варианты», а просто колебалась между «принять или отказаться».

Результат: она поговорила с компанией А, и там действительно согласились скорректировать круг её обязанностей, чтобы она могла участвовать в более сложных проектах. Она приняла предложение и работает с большим удовольствием, чем ожидала.

В этом и заключается суть «создания вопросов с пробелами»: когда ни один из имеющихся вариантов не идеален, не стоит просто пассивно выбирать, а нужно активно менять сами варианты.

Как это сделать на практике? Три шага:

Сначала определите, чего вы действительно хоти-

те: не начинайте с «А или Б», а с «какой вариант для меня идеален». Составьте список своих основных потребностей (обычно не более трёх пунктов).

Проанализируйте имеющиеся варианты: посмотрите, какие из ваших потребностей удовлетворяют варианты А и В, а какие — нет. Есть ли возможность посредством переговоров, корректировок или комбинации вариантов приблизить один из них к вашему идеалу?

Создайте вариант «В»: если ни «А», ни «Б» действительно не подходят, есть ли совершенно другой путь? Например: не менять работу, но добиваться новых задач на текущей должности; не уходить с работы, но начать вести побочный бизнес; не инвестировать в один объект, а сформировать инвестиционный портфель.

Помните: большинство выборов в жизни на самом деле можно превратить в задачи с пробелами. Вам не нужно мучиться, выбирая из плохих вариантов, предложенных другими — вы можете написать свой собственный ответ.

2. Истинная сущность «усталости от принятия решений» — почему чем больше вариантов, тем хуже качество решения

Есть один интересный эксперимент: в супермаркете установлены два стенда с дегустацией джемов.

На стенде А предлагали попробовать 6 видов джема, на стенде Б — 24. У какого стенда было больше желающих попробовать? У стенда Б, потому что большой выбор привле-

кает. Но у какого стенда было больше покупателей? У стенда А, и в 10 раз больше.

Почему? Потому что **слишком большой выбор приводит к «параличу выбора»**.

Когда мы сталкиваемся с 24 видами джема, мозг перегружается: «Этот, кажется, неплохой... Но тот тоже выглядит хорошо... Может, попробовать третий? А, четвертый сорт очень необычный...» Сравнивая то одно, то другое, в конце концов мы думаем: «Слишком сложно выбрать, оставим на потом», — и уходим с пустыми руками.

Это и есть «усталость от принятия решений»: ваш мозг подобен мышце, принятие решений расходует энергию. Когда вы принимаете слишком много мелких решений (что надеть сегодня, что поесть на обед, на какой письмо ответить в первую очередь), к моменту, когда вам предстоит принять важное решение, ваши «мышцы принятия решений» уже истощены.

Люди, страдающие «страхом перед множественным выбором», часто попадают в двойную ловушку:

Чрезмерно заикливаются на одном варианте: постоянно сравнивают А и Б, тратя на это огромное количество психической энергии.

В то же время приходится сталкиваться со слишком большим количеством выборов: жизнь — это не только выбор «сменить работу или нет», но и «инвестировать или нет», «пройти курсы повышения квалификации или

нет», «в каком возрасте жениться»... Каждый из этих вопросов остаётся нерешённым.

В результате вы весь день чувствуете «душевную усталость», но на самом деле не принимаете ни одного важного решения. Вы думаете, что «взвешиваете все за и против», а на самом деле просто «кружитесь на месте».

Как бороться с усталостью от принятия решений?
Две стратегии:

Стратегия первая: установите «квоту на принятие решений»

Признайте, что ваши ресурсы для принятия решений ограничены, и распределяйте их так же, как распределяете бюджет. Например:

Утром, когда ум наиболее ясен, принимайте 1–2 самых важных решения.

Автоматизируйте незначительные решения: что надеть на неделю (в понедельник — деловой костюм, во вторник — наряд для встречи...), что поесть на обед (в понедельник — ресторан А, во вторник — ланч-бокс Б...).

Для решений средней важности установите лимит времени: решение должно быть принято в течение 30 минут, а по истечении этого времени подбрасывайте монету.

Стратегия номер 2: разработайте «критерии принятия решений»

Многие колебания возникают из-за того, что «неизвестно, что действительно важно для вас». Заранее определите свои

критерии принятия решений — это как создать фильтр. Например:

Критерии выбора работы: «перспективы роста заработной платы > возможности для обучения > время на дорогу»

Критерии выбора инвестиций: «Управляемый риск > Ликвидность > Ожидаемая доходность»

Критерии распределения времени: «Помогает достижению долгосрочных целей > Помогает получению краткосрочного дохода > Необходимо сделать»

Когда у вас есть чёткие критерии, выбор превращается в простое «задание с балльной оценкой»: сколько баллов по каждому из этих трёх пунктов набирает вариант А? А вариант Б — сколько? Сложите баллы и выберите вариант с более высоким суммарным результатом. Не нужно мучиться, ведь вы заранее тщательно продумали свои критерии.

Помните: **цель принятия решения — не найти «идеальный вариант», а найти «достаточно хороший вариант, о котором не придется сожалеть».** Лучше потратить 3 часа на поиск варианта с оценкой 85 баллов, чем 3 дня на поиск варианта с оценкой 95 баллов, а сэкономленные два с половиной дня использовать для того, чтобы сделать этот выбор ещё лучше.

3. Установите крайний срок для принятия решения — если время истекло, бросьте монету; результат, как правило, не будет хуже

Это самый практичный и в то же время самый противоре-

чащий интуиции совет в этой главе: **для решений средней важности, над которыми вы уже слишком долго мучаетесь, установите крайний срок, а когда он наступит, выберите что-нибудь наугад.**

Я знаю, что вы сейчас подумали: «Что?! Выбрать наугад? Это же безответственно!»

Но позвольте спросить: как долго вы уже мучаетесь над этим решением? Неделю? Месяц? Три месяца? Что хорошего принесли вам эти мучения за это время? Варианты стали лучше или вы просто стали больше беспокоиться, хуже спать и не имеете сил заниматься чем-то другим?

Одно психологическое исследование показало: в случае решений средней важности (не таких серьезных, как «жениться или нет», а таких, как «какой компьютер купить» или «какой предмет выбрать») **уровень удовлетворенности через три месяца не отличается значительно между выбором, сделанным после тщательного обдумывания, и выбором, сделанным наугад.**

Почему? Потому что:

Адаптация: у человека есть мощная способность к психологической адаптации. Что бы вы ни выбрали, через некоторое время вы привыкнете к этому и даже начнёте оправдывать свой выбор (в психологии это называется «уклонением в пользу выбора»).

Последующая корректировка : большинство решений не являются необратимыми. Выбрали неподходящий ком-

пьютер? Можно вернуть, обменять или продать. Выбрали неподходящий курс? Можно отказаться от него или восполнить пробелы самостоятельно. Сам выбор важен, но **корректировка после него — ещё важнее.**

Альтернативные издержки: каждый день, потраченный на раздумья, — это день, который вы не можете посвятить действиям. Действия могут привести к ошибкам, но, по крайней мере, дают обратную связь и возможность учиться. Раздумья приносят только усталость и беспокойство.

Как конкретно поступить? «Метод установления крайнего срока для принятия решения» в 4 шага:

Шаг первый: классифицируйте решения по степени важности

Важные решения (влияющие на ближайшие 5 и более лет): например, брак, покупка жилья, выбор жизненного пути. Дайте себе 1–3 месяца, но проводите структурированное исследование, а не просто мучайтесь раздумьями.

Решения средней важности (влияют на период от нескольких месяцев до года): например, смена работы, крупные покупки, выбор объектов для инвестиций. Уделите себе 1–2 недели.

Повседневные решения (влияют на период от одного дня до одной недели): например, что поесть, какие товары первой необходимости купить, как провести выходные. Уделите этому от 10 минут до 1 часа.

Шаг второй: установите четкий крайний срок

Не «я решу как можно скорее», а «я решу до 17:00 пятницы». Запишите это и установите напоминание. Этот крайний срок создаст здоровое давление, заставив вас сосредоточиться на размышлениях.

Шаг 3: Когда срок истек, действительно примите решение

Если срок истек, а вы все еще колеблетесь, воспользуйтесь методом случайного выбора: подбросьте монету, вытяните жребий или попросите друга, не знакомого с деталями, помочь вам выбрать. Главное — **примите результат и не возвращайтесь к мыслям типа «а что, если бы я выбрал другое?»**.

Шаг 4: С полной отдачей реализуйте выбранный вариант

Если вы выбрали вариант А, не думайте больше о преимуществах варианта Б. Направьте всю свою энергию на то, «как сделать вариант А успешным». В большинстве случаев ваши усилия и корректировки превратят изначально обычный выбор в отличный выбор.

Прелесть этого метода заключается в том, **что, зная: «В любом случае, когда придет время, я приму решение», вы, напротив, сможете думать более эффективно до наступления крайнего срока.** Вы перестанете бесконечно собирать информацию, спрашивать мнения друзей и прокручивать в голове различные сценарии, потому что знаете: **«Время игры ограничено»**.

Попробуйте один раз. Выберите какое-нибудь решение средней важности, над которым вы мучаетесь уже более двух недель, и поставьте себе условие: «Должен принять решение до конца рабочего дня в эту пятницу». Если к назначенному времени вы всё ещё не сможете определиться, подбросьте монету. Вы обнаружите: небо не рухнет, а у вас появится удивительное чувство облегчения — наконец-то можно перестать думать и начать действовать.

Практика мышления — установите в мозгу «механизм защиты от перегрузки при принятии решений»

Мы часто подвержены дорогостоящему заблуждению, полагая, что, если собрать достаточно информации и поразмыслить достаточно долго, мы сможем принять «идеальное» решение и тем самым избежать всех рисков и сожалений. Однако самая жестокая правда реального мира заключается в том, что ценность большинства решений раскрывается не в бесконечных раздумьях, а создается в процессе действия. Те моменты, которые мы называем «параличом принятия решений», по сути являются бесполезным внутренним изнашиванием мозга.

Чтобы освободить эту заблокированную энергию, нам нужно провести точную «операцию на мозге» и установить в вашем перегретом мозге принудительный **«механизм предохранителя»**.

Отправной точкой этого эксперимента станет честный пересчёт тех целей, которые остаются «нерешёнными».

Откройте свой «психологический счёт» и найдите ту одну-две задачи, которые мучают вас уже более двух недель, но по которым вы так и не смогли принять решение. Возможно, это вопрос: «Стоит ли записываться на дорогую профессиональную сертификацию?» «Стоит ли сменить нынешнего тренера по фитнесу?» Или «Принимать ли предложение о подработке, у которой плюсы и минусы уравнивают друг друга?» Выберите из них ту цель, которая больше всего заставляет вас чувствовать себя «застрявшим» и больше всего отнимает душевных сил. Она не обязательно должна касаться успеха или провала в жизни, но должна быть достаточно реальной, чтобы вы чувствовали легкую усталость при одной только мысли о ней.

Как только вы определили цель, вам необходимо установить для своего мозга **«крайний срок принятия решения»**, не подлежащий обсуждению.

Причина, по которой колебания разрастаются как опухоль, заключается в том, что мы всегда оставляем себе лазейку в виде «подумаю ещё». А теперь посмотрите на ту задачу, которая вызывает у вас мучительные сомнения, и немедленно установите для неё конкретный срок, с точностью до минуты — например, «завтра в 21:00».

Этот крайний срок должен стать для вас непреодолимой стеной, возвышающейся на пути ваших мыслей. Вы можете установить его в виде напоминания в верхней части экрана на телефоне или даже сообщить об этом своим друзьям. Та-

кая искусственно созданная «ограниченность» — ключевой внешний фактор, позволяющий разорвать замкнутый круг. Вы должны чётко сказать себе: по истечении этой минуты «режим размышлений» будет навсегда отключен, и независимо от результата система принудительно переключится.

В этот последний промежуток времени перед наступлением крайнего срока нам необходимо перейти в режим **«информационного голодания»**, характеризующийся крайней сосредоточенностью.

Мы зачастую попадаем в тупик не из-за недостатка информации, а из-за того, что избыток информации приводит к тому, что шум заглушает сигнал. Чтобы противостоять этому бесконечному стремлению к сбору данных, попробуйте строго следовать «правилу трёх источников»: разрешайте себе черпать информацию только из трёх — и только из трёх — надёжных источников.

Этими тремя источниками могут быть совет от трезво-мыслящего друга, чтение трёх нейтральных обзоров или составление собственной простой таблицы сопоставления выгод и убытков. Как только эти три места исчерпаны, независимо от того, сколько неизвестного, по вашему мнению, ещё осталось, вы должны немедленно прекратить поиск. Вы должны понять: искусство принятия решений заключается не в устранении всех неизвестных, а в том, чтобы смело сделать ставку, опираясь на ограниченный объём известного.

Когда на телефоне прозвучит сигнал об окончании срока,

независимо от того, чувствуете ли вы себя «готовым» или нет, настал момент сдать работу.

Если рациональные данные по-прежнему заставляют вас колебаться, отключите логические цепи мозга и передайте право принятия решения своему телу. Закройте глаза и попробуйте провести в уме **«проверку будущих сценариев»**.

Представьте, что вы уже выбрали вариант А и приступили к его реализации. Внимательно почувствуйте реакцию своего тела в этот момент — сжимается ли грудь, ощущается ли тяжесть? Или же на фоне страха вы чувствуете легкое облегчение? Затем очистите мысли, представьте, что вы выбрали вариант Б, и снова уловите эту непосредственную физиологическую реакцию. Как правило, тот вариант, который вызывает у вас «неясное, но позитивное ожидание» или «чувство облегчения», и есть то направление, к которому действительно стремится ваше подсознание. Ваше тело зачастую знает ответ раньше, чем ваш разум.

После того как выбор сделан, самое главное — это то, как **«воплотить в жизнь»** эту виртуальную команду.

В течение первых пяти минут после принятия решения вы должны совершить небольшое, но необратимое действие. Если вы решили зарегистрироваться, сразу же перейдите на страницу оплаты и введите номер карты; если решили отказаться, сразу же отправьте письмо с отказом. Цель этого «ритуального действия» — психологически завершить переход от роли «выбирающего» к роли «создающего» и окончательно

но закрыть дверь для сожалений.

Вы можете попробовать написать на листе бумаги свое **«заявление о выборе»**: «Я выбрал этот вариант, потому что это самая важная причина, которую я вижу на данный момент, и своими дальнейшими действиями я сделаю этот выбор правильным». Это не просто обещание, а закрепление убеждения — вы несете ответственность не за то, чтобы «сделать правильный выбор», а за то, чтобы «сделать выбор правильным».

По прошествии недели оглянитесь назад и спокойно проанализируйте ситуацию.

Не спрашивайте себя: «Не ошибся ли я в выборе?», а спросите: «Какие конкретные изменения этот выбор принёс в мою жизнь?» Даже если вы просто исключили один неправильный вариант, это уже огромный прогресс. Оглянувшись назад через неделю, вы с удивлением обнаружите, что тот другой вариант, из-за которого вы тогда не могли уснуть всю ночь, на самом деле не привёл бы к кардинально иным результатам.

Этот эксперимент в конечном итоге раскроет вам суть мышления, ведущего к богатству: сила самого решения намного уступает силе действий, которые вы предпринимаете после его принятия. Когда вы научитесь устанавливать «предельный порог» для колебаний и перенаправите свою энергию с «страха сделать неверный выбор» на «продвижение вперед», ваша личность обретет максимальную эффектив-

ность в действиях. Вы больше не будете пассивным наблюдателем, ожидающим возможности, а станете творцом, который собственными руками высекает будущее в условиях неопределённости.

Переломный момент

«Лучше не стремиться к идеальному выбору, а сделать выбор и затем довести его до совершенства».

Суть «страха перед выбором из нескольких вариантов» заключается в страхе «ошибиться». Мы боимся сделать неверный выбор, боимся сожалеть, боимся брать на себя ответственность. Поэтому мы откладываем выбор, полагая, что отсрочка поможет избежать ошибки.

Но правда в том, что отказ от выбора сам по себе уже является выбором, и зачастую — худшим из возможных. Вы выбираете застой, упускаете момент, позволяете другим решать за вас.

Способ избавиться от этого — не стать более аналитичным человеком, а стать более активным. Не найти «абсолютно правильный» ответ, а найти «достаточно хороший» ответ, а затем с помощью своих усилий и творческого подхода превратить его в «очень хороший» ответ.

С сегодняшнего дня измените своё отношение к выбору: не «А или Б», а «чего я действительно хочу и как этого добиться»

не «бояться сделать неправильный выбор», а «как сделать так, чтобы выбор оказался правильным»

не «бесконечные раздумья», а «ограниченное размышление, решительные действия, гибкая корректировка»

В экзаменационной работе под названием «жизнь» многие вопросы с вариантами ответов на самом деле придумываете вы сами. Вы можете бесконечно мучиться над вопросом или сразу приступить к написанию ответа. И зачастую **любой ответ, написанный вами, даст больше шансов на получение баллов, чем сданная в пустом виде работа.**

REFLECTION // Анализ принятых решений

Если бы вам прямо сейчас пришлось принять решение по поводу того, что вызывает у вас наибольшие сомнения, и после этого его нельзя было бы изменить, что бы вы выбрали, полагаясь на интуицию? Совпадает ли этот «интуитивный» ответ с вашим ответом, основанным на «рациональном анализе»? Если нет, то почему? Может быть, ваша интуиция знает что-то, что ваш разум ещё не успел осмыслить, или же ваш разум подавляет ваши истинные внутренние желания?

Глава 8. Склонность сваливать вину на других — постоянное ощущение, что во всем виноваты другие

Сегодня утром я опоздал на работу из-за «задержки метро» и «пробок на дороге».

В прошлый раз проект не достиг поставленных целей из-за «внезапного ухудшения рыночной конъюнктуры» и «неэффективной работы членов команды».

Недавнее ухудшение показателей — из-за «недостаточной конкурентоспособности продукции компании» и «сокращения бюджетов клиентов».

Заметили ли вы закономерность? **Когда что-то идет не так, мы всегда находим «внешнюю причину».** Это может быть погода, транспорт, коллеги, компания, рынок, экономика... В любом случае, редко это «я сам».

Но удивительно то, что когда дело удаётся, мы руководствуемся совершенно противоположной логикой.

Проект удался? «Потому что я умею руководить».

Превысили плановые показатели? «Потому что моя стратегия была точной».

Клиенты довольны? «Потому что я внимательно обслуживаю».

Это не двойные стандарты, это **стандарты человеческой природы** — наш мозг от природы устроен так, чтобы защищать наше чувство собственного достоинства. Но проблема в том, что эта склонность «сваливать вину на других» незаметно лишает вас возможностей для роста.

Сегодня мы поговорим о том, почему привычка всегда считать, что проблема в других, может оказаться самой дорогостоящей привычкой в вашем профессиональном развитии.

Представьте, что вы работаете в прозрачном стеклянном домике.

Каждый раз, когда снаружи идет дождь, в комнату начи-

нает капать вода. У вас есть два варианта:

обвинить погоду: «Какая ужасная погода! Из-за неё у меня пол весь мокрый!»

Проверить крышу: «Может, в моей стеклянной крыше есть щели? Как их заделать?»

Люди, склонные «сваливать вину на других», всегда выбирают первый вариант. Они тратят время на жалобы на погоду, неточные прогнозы и халатность метеослужбы, но никак не хотят взять лестницу и проверить свою крышу.

Ещё хуже то, что когда наступает солнечная погода и в доме становится сухо, они думают: «Видите, когда погода хорошая, всё в порядке», полностью забывая, что щели в крыше остались. А когда в следующий раз пойдёт дождь, всё повторится снова.

Вы заметили проблему?

Когда вы постоянно вините «внешние причины», вы никогда не возьмётесь за ремонт «своей крыши». Результат таков: вы застряли в доме, где вечно протекает крыша, и каждый день молитесь о хорошей погоде, вместо того чтобы обрести прочное жилище, защищённое от ветра и дождя.

«Течь» на рабочем месте может проявляться в виде: давления по результатам работы, конфликтов с коллегами, затянувшегося продвижения по службе, устаревших навыков... Вы можете вечно винить рынок, начальника, коллег, систему. Но, поступая так, вы просто ждете, когда «погода наладится», вместо того чтобы стать сильнее.

Основатель крупнейшего в мире хедж-фонда Bridgewater Рэй Далио (Ray Dalio) требует, чтобы внутри компании соблюдались принципы «абсолютной прозрачности» и «реалистичного взгляда на вещи». Он считает, что в случае неудачи люди чаще всего ищут оправдания во внешних факторах (плохая конъюнктура, некомпетентные коллеги), и именно в этом заключается корень бедности. В своей книге «Принципы» он подчеркивает, **что формула прогресса выглядит так: страдание + самоанализ = прогресс.** Только когда вы перестанете приписывать проблемы внешним факторам, а начнете, как робот, хладнокровно анализировать слабые места своей собственной системы, вы по-настоящему обретете контроль над своим благосостоянием.

1. Поиск оправданий vs. поиск причин — тонкое различие и огромные последствия

Давайте сначала проведём небольшой тест, чтобы понять, в чём разница между двумя следующими утверждениями:

Вариант А (поиск оправданий):

«На этот раз клиент не подписал контракт, потому что цена нашей компании выше, чем у конкурентов, а условия контракта недостаточно гибкие».

Вариант Б (поиск причин):

«На этот раз клиент не подписал договор: наше предложение оказалось на 5 % дороже, чем у конкурентов, и возможности для корректировки условий договора были ограничены. Однако, судя по отзывам клиентов, их больше все-

го волновала оперативность послепродажного обслуживания, а я не уделил этому должного внимания в своём предложении. В следующий раз я изменю акценты».

Заметили разницу?

Суть поиска оправданий заключается в вопросе: «Почему это не моя ответственность?» Его функция — **психологическая защита**, позволяющая почувствовать себя немного лучше.

Суть поиска причин заключается в том, чтобы спросить: «Чему я могу научиться из этой ситуации?» Его функция — **решить проблему** и сделать всё лучше в следующий раз.

Оба подхода звучат как «объяснения», но их энергия и результаты кардинально различаются:

Тот, кто ищет оправдания, сваливает ответственность **на других** (во всем виноваты «они»).

Тот, кто ищет причины, берет на себя ответственность за **извлечение уроков** («Что я могу контролировать?»).

Наиболее очевидное различие проявляется в трёх аспектах:

1. Различие в выборе слов:

Искание оправданий: «Потому что... поэтому ничего не поделать» (статическое утверждение)

Тот, кто ищет причины: «Учитывая..., я могу...» (динамическое мышление)

2. Различие в эмоциях:

Оправдание: полно жалоб, чувства беспомощности, эмо-

ции жертвы

Поиск причин: сопровождается анализом, любопытством, стремлением к улучшению

3. Различия в результатах:

Оправдания: одна и та же проблема повторяется снова и снова

Поиск причин: каждый раз наблюдается небольшое улучшение, что в долгосрочной перспективе приводит к огромной разнице

Здесь происходит ключевой сдвиг в мышлении: **от вопроса «Кто в этом виноват?» к вопросу «Чему я могу научиться?»**

Первое — это мышление осуждения, второе — мышление роста. Когда что-то идет не так, вместо того чтобы тратить 10 минут на споры о том, было ли это «стихийным бедствием» или «человеческой ошибкой», лучше потратить 5 минут на вопрос: «Что я могу сделать правильно в следующий раз, когда столкнусь с подобной ситуацией?»

Помните: **объяснение мира дает вам хорошее самочувствие, а изменение себя делает вас по-настоящему лучше.**

2. Еженедельное «совещание по анализу своих ошибок» — как по-настоящему извлечь уроки из неудач

Я знаю, о чём вы думаете: «Но иногда это действительно вина других! Разве я должен брать всю ответственность на себя?»

Хороший вопрос. Суть в том, что мы не просим вас брать на себя всю ответственность, а предлагаем извлечь уроки из любой ситуации.

Даже если на 90 % эта неудача обусловлена внешними факторами, разве те 10 %, которые вы можете контролировать, не заслуживают вашего внимания и улучшения?

Предлагаю вам простую, но очень эффективную привычку: **еженедельное «совещание по моим ошибкам»**.

Речь не о самокритике, а о том, чтобы систематически извлекать уроки из «несовершенств» прошедшей недели. Как именно это делать?

Шаг первый: определите фиксированное время

Каждую пятницу днём (или воскресенье вечером) выделяйте себе 20 минут. Много не нужно, но время должно быть фиксированным.

Шаг второй: подготовьте три вопроса

На каждом заседании задавайте себе следующие вопросы:
«Какое событие на этой неделе привело к результату, не оправдавшему моих ожиданий?» (Выберите одно, не нужно перечислять все)

«Какие факторы в этой ситуации я могу контролировать?» (перечислите 1–3)

«Что я могу сделать по-другому в следующий раз в отношении этих факторов, которые я могу контролировать?» (конкретные действия)

Шаг 3: Ведите записи «языком обучения»

Не пишите это как исповедь, а как заметки для обучения. Например:

Неправильный пример: «Я плохо подготовился к встрече в среду, выступил ужасно, я просто никуда не гоюсь».

Правильный пример: «Совещание в среду: 1) я понял, что недостаточно просто подготовить материал, нужно также предусмотреть возможные вопросы; 2) перед следующим важным совещанием я попрошу коллегу провести с мной пробную сессию вопросов и ответов».

Четвертый шаг: разграничьте «ответственность» и «обучение»

Это самый важный шаг. При анализе ситуации необходимо чётко различать:

Ответственность: кто должен нести ответственность за это? (Иногда это вы, иногда — другие, иногда — все вместе)

Уроки: чему я могу научиться из этого? (Это всегда вы)

Вы можете сделать и то, и другое одновременно: «Основная ответственность за эту ситуацию лежит на поставщике из-за задержки (ответственность), но я понял, что в будущем нужно настраивать механизм напоминаний заранее (урок)».

Преимущество такого подхода заключается в том, что: вы не погрузитесь в самобичевание по типу «во всём виноват я»

но и не попадёте в круг жалоб типа «во всем виноваты они»

Вы развиваете способность извлекать ценность из любого

опыта

Через несколько недель вы заметите удивительную вещь: вы начнёте **с нетерпением ждать** этих аналитических совещаний. Ведь каждый раз, участвуя в них, вы уносите с собой частичку мудрости и чувствуете, что продвинулись вперёд ещё на шаг. Неудачи превращаются из «ужасного исхода» в «интересный материал для обучения».

3. Мышление «контролируемой сферы» — сосредоточьтесь на том, что вы можете изменить, и отпустите то, что вы не можете контролировать

Теперь поговорим об окончательном решении: **мышление в рамках «зоны контроля»**.

Представьте себе две концентрические окружности:

Внутренний круг: круг контролируемых факторов — то, что вы можете напрямую контролировать и изменять.

Внешний круг: круг неподконтрольного — то, что вы не можете контролировать, а можете только реагировать на происходящее.

Люди, склонные «сваливать вину на других», **уделяют большую часть своего внимания внешнему кругу**. Они весь день задаются вопросом:

когда улучшится экономическая ситуация?

Когда начальник повысит зарплату?

Когда коллеги станут более ответственными?

Когда рынок начнёт восстанавливаться?

В результате они чувствуют себя беспомощными, испы-

тывают тревогу и жалуются, потому что пытаются контролировать то, что не в их силах.

А мастера **уделяют не менее 80 % своего внимания «внутреннему кругу»**. Они задаются вопросами:

Чему нового я могу научиться сегодня?

Как я могу выполнять свою текущую работу еще лучше?

Какие отношения я могу наладить, которые помогут мне в будущем?

Какие рабочие процессы я могу улучшить?

Результат: они чувствуют себя сильными, целеустремленными и растущими, потому что вкладывают усилия в то, что могут контролировать.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

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