

ГЛАВА 1

РЕШЕНИЕ

Сожгите корабли.

Александр Македонский после прибытия в Персию
(отсекает своей армии пути к отступлению)

Я падаю лицом прямо в песок, я вымотан сверх всякой меры. Четверо грозных с виду парней окружили меня, орут и стараются всеми способами меня извести.

Не в прямом смысле, конечно: им вовсе не хочется отправлять меня домой в деревянном макинтоше. Но будьте уверены: они действительно собираются избавиться от меня. Прямо сегодня. Мое присутствие их чрезвычайно раздражает, и они сделают все, что в их силах, чтобы как можно быстрее меня сплавить отсюда.

Начальный курс подготовки и основ подводных подрывных работ спецназа ВМФ США («морских котиков») знаменит тремя вещами. Во-первых, это увековеченный кинофильмами строй измученных, но решительных солдат, бегущих по пляжу с невероятно тяжелым бревном на плечах под крики инструктора.

Во-вторых, суровое испытание под названием «Адская неделя».

И наконец, добровольное выбывание. Длинный ряд оставленных владельцами касок, выложенных в линию на асфальтовом плацу, — последнее воспоминание о побежденных, об отсеванных, о неудачниках. А над касками — зловещий медный колокол, символ всех несчастий; чтобы официально засвидетельствовать свое поражение, нужно выйти из строя и трижды в него ударить. Тем самым вы говорите своим инструкторам и товарищам: «Я сдаюсь. С меня довольно». В ходе курса подготовки «морских котиков» люди выбывают непрерывно.

Кто-то отсеивается даже раньше, чем начнется первый день подготовки.

Лежа лицом вниз на пляже и чувствуя, как хрустит на зубах песок, я вспоминаю, как за десять недель до того пришел регистрироваться на курс и сидел на лавочке рядом с этой асфальтово-бетонной машиной по перемалыванию людей. Я смотрел, как инструктор начального курса гонит будущих морпехов выполнять тяжелые упражнения по физической подготовке, так называемую калистенику*, и уже тогда изрядно поднапрягся. *Ох ты же блин! Семь месяцев вот этого?*

Многие кандидаты доходят до этого момента и срываются, даже не закончив процесса регистрации. Им достаточно взглянуть на тренировки другой группы — и все их амбиций стать «морским котиком» идут прахом. Я понимаю, почему так получается. Честно говоря, мне было

* Калистеника — методика физической тренировки, в которой используются упражнения с преодолением веса тела тренирующегося.
Прим. ред.

очень трудно даже попасть на курс, не говоря уже о том, чтобы его пройти. Я пришел на отбор после нескольких лет службы в регулярных частях военно-морских войск — обычный парень из армейского флота, привольно служивший на авианосце «Китти Хоук» и еле-еле прошедший экзамен по физической подготовке для кандидатов в «морские котики». Один из тех парней, на которых другие кандидаты смотрят с изрядной долей высокомерия, а инструкторы с первого взгляда мысленно отметят как первых претендентов на отчисление. Из всех 220 ребят в подготовительном классе мое положение было наименее завидным, со мной никто не хотел бы махнуться местами. «*Тот чувак*» — вот это был я.

На другом конце иерархии был Ларс — невероятно спортивный парень, лучший в классе. Потрясающий экземпляр. Его бедра напоминали мощные стволы деревьев, он мог отжиматься от рассвета до заката. Он мог выполнить любое задание, которое перед ним ставили. Он был сверхчеловеком.

И однажды утром, в первую неделю подготовки, примерно в полпятого утра, Ларс отчислился.

Мы поверить в это не могли. Парень, на которого мы равнялись, про которого все думали, что уж он-то наверняка справится, ушел. От него не осталось ничего, кроме пустой каски. Когда я лежал на койке в казарме, в предрассветной темноте, и слушал одинокий звук медного колокола, раздававшийся в ледяной утренней тишине, я словно читал мысли всех парней вокруг меня — тех, кто до того момента верил, что мы неплохо справляемся.

«Дерьмо! Если даже Ларс не смог, то у меня шансов как у снежинки в адском пекле!» К окончанию предварительного отбора и началу первого этапа настоящей подготовки наш класс сократился на 10%.

И вот я на пляже, первый этап подготовки близится к концу, и мне осталось всего-то-навсего пять месяцев этой пытки.

Конечно, при условии, что я вынесу ту ее часть, которая положена нам на сегодня.

Для многих ребят час расплаты настанет через несколько дней, когда начнется «Адская неделя». Но не для меня. Для меня Рождество в том году настало раньше, чем для других. Тем вечером четыре профессиональных садиста-инструктора подошли к нашей группе и отвели меня в сторону, отделяя от стада, как обреченную на смерть антилопу, которую схватили львы. Меня одного отвели на пляж и теперь прогоняют через бесконечные серии калистенических упражнений, непрерывно швыряя песком мне в лицо и во все четыре луженые глотки выкрикивая оскорблений.

Они делают это уже почти час, а может быть, и год — я уже не в состоянии вести счет времени.

Это не испытание, говорю я себе. Эти ребята не стараются понять, «из чего я на самом деле сделан». Они это прекрасно знают — я сделан из грязи и слабости, и я им ни капли не нравлюсь. Они считают меня пятым колесом в команде, и они правы. Они хотят от меня избавиться, и на их месте я бы хотел ровно того же. Они «положили на меня глаз» и со всем упорством, изощренностью оскорблений и напором, на который только способны,

стараются заставить меня ползти с пляжа на асфальтовый плац и звонить в этот чертов медный колокол. Мне все ясно.

Я поднимаю глаза на своего инструктора и посылаю его куда подальше. Если я отсюда уеду, то только в похоронном мешке.

Он сверлит меня взглядом, которым можно прощурить бетонную плиту. Потом кивает и позволяет мне встать. Он поворачивается к своим товарищам и произносит три слова: «С этим все».

Он читает на моем лице: *я принял решение*.

Из 220 парней, начавших базовый курс подготовки «морских котиков», до конца дошло меньше двух дюжин. Тем вечером на пляже, во время первого этапа отбора я понял две вещи. Во-первых, что я — один из тех немногих, кто пойдет до самого конца. Во-вторых, я понял, почему многие не станут этого делать. Причиной была не их слабость и не трудность испытаний.

Многие сдались только по одной причине: они так и не начали курс.

Те, кто прошел его до конца, не были самыми сильными. Мы не были более способными, не обладали самыми несгибаемыми характерами. *Просто мы решили, что сделаем это*.

Управление страхом начинается с принятия решения. Вы можете считать, что в основе важных, возможно, даже судьбоносных решений лежит смелость. Это не так. Все совсем наоборот. Сила и смелость являются следствием, а причина кроется в решении.

Именно решение становится первым шагом.

РЕШИТЕСЬ НА РЕШЕНИЕ

Решения не берутся из воздуха. Вы должны сознательно стать тем, кто эти решения принимает. Вы должны решиться на то, чтобы решиться.

Я знаю, что это звучит как рекурсия, но это чистейшая правда. Многие люди проживают всю жизнь, ни разу так и не приняв ни одного решения. По крайней мере, ни одного важного решения. Конечно, они решают, что будут смотреть сегодня по телевизору или какую пару носков надеть утром. Они выбирают тему своего диплома в колледже и даже карьеру. Но даже такие определяющие судьбу решения люди принимают во многом неосознанно, не бередя душу глубокими раздумьями и не принимая на себя всей ответственности — просто выбирают то, что лежит под рукой. Иногда люди повторяют путь своих родителей, иногда — старшего брата или сестры или делают то, чего от них ждут окружающие. Или то, что делают их друзья. Или то, что на тот момент кажется самым разумным.

На мой взгляд, такую жизнь нельзя назвать полной. И так уж точно не научишься управлять страхом.

Первый и самый важный шаг на пути к управлению страхом — это принять решение, которое корнями сидело бы в ваших костях, в вашем характере, в вашей душе. Для этого вы должны решить стать человеком, который принимает решения.

Вы должны решиться на решение.

Меня этому научил отец, и поначалу я возненавидел его урок.

Моя семья жила в горах Британской Колумбии, провинции на западе Канады, пока мне не исполнилось восемь лет, а потом отец решил, что настало время исполнить их с матерью давнюю мечту и совершить кругосветное путешествие под парусами. Они купили яхту и поплыли в город Вентура в штате Калифорния. На борту этой яхты мы и провели следующие семь или восемь лет.

Жить в Калифорнии на паруснике — почти то же самое, что жить в трейлере в Техасе. В школе меня звали «парень с лодки». Мне такая жизнь очень нравилась; каждое утро перед школой я занимался серфингом. С 12 лет я начал работать на дайв-боте, и это занятие мне тоже было по душе. К 15 годам я жил лучше не придумаешь: хорошо зарабатывал, продавая пойманных лобстеров своим друзьям — владельцам ресторана (наверняка это было незаконно), и очень ждал, когда мне наконец исполнится 16, я получу водительские права и начну ухлестывать за девушками.

И вот как-то вечером отец сделал заявление. «Мы все говорим о путешествии, в которое однажды отправимся. Поплыем туда, поплыем сюда и все такое прочее. А я не собираюсь быть одним из тех, кто всю жизнь о чем-то говорит и так никогда этого и не делает».

Он сказал: «Мы отправляемся» — и не шутил.

Я очень рассердился. Мне нравилась моя жизнь, и я не желал ее менять. Я совершенно не хотел плыть в семейное путешествие. Но, несмотря на это, мы отправились. Родители записали нас с сестрой в программы удаленного обучения, и вот мы уже плывем вдоль

побережья Мексики, начиная тридцатидневный бросок до самого сердца Тихого океана в тысячах миль от нас.

К тому моменту, когда наш парусник достиг Маркизских островов, мы с отцом горячо спорили из-за каких-то нюансов корабельного дела. Восемьсот миль спустя, когда мы доплыли до Таити, размолвки между нами стали настолько серьезными, что стало очевидно: один из нас должен уйти. Лодка принадлежала отцу, поэтому ушел я. На следующий день я стоял на острове в Тихом океане и говорил себе: «Черт, да быть того не может!»

Когда лодка со всей моей семьей на борту отчалила от Таити, меня на ней не было.

Я оставил на родительской яхте все, что брал с собой, то есть практически все, что у меня вообще тогда было: инвентарь для ныряния с аквалангом, ружье для подводной охоты, коллекцию ножей, кучу книг. Все мое имущество. Родители помогли мне найти экипаж, направлявшийся в сторону Гавайев (под «экипажем» я имею в виду молодую пару с трехлетним сыном, путешествовавшую на сорокафутовом катамаране). Следующие две недели мы с моими новыми попутчиками плыли по открытым водам на север, направляясь в сторону острова Хило. Совсем недавно я отпраздновал шестнадцатый день рождения, а теперь оказался один среди чужаков на просторах Тихого океана. Первые несколько ночных я засыпал, убаюканный своими горькими слезами. Я был очень напуган.

Когда я наконец добрался до Калифорнии, мне пришлось столкнуться со всеми сложностями, которые испытывает подросток, живущий в одиночестве. Все то,

что я раньше принимал как само собой разумеющееся, теперь нужно было учиться делать самому — даже такие несложные, казалось бы, вещи, как покупка продуктов, готовка и стирка. Когда я получил водительское удостоверение, я даже не знал, как заправлять машину. Как ни страшно мне было плыть по Тихому океану на ката-маране, ситуация, в которой я оказался в Калифорнии, была во многих отношениях еще страшнее.

И все из-за двух слов, сказанных моим отцом.

Мы отправляемся.

Обида меня просто испепеляла. Но вот что забавно: да, я был очень зол на отца и не меньше того был напуган. Но в то же время сила и мощь этого решения, озвученного посредством всего двух слов, были неоспоримы. Оглядываясь назад, я понимаю, что как бы я ни злился, решение отца стало для меня источником, в котором я черпал силы.

Возможно, такое случалось и в вашей жизни: вам нужно было принять трудное решение, но как только вы его приняли, все вокруг словно расчистилось. Как будто вы услышали первый раскат грома после долгих часов низкого атмосферного давления. Весь день по небу ходили низкие облака и было тяжело дышать, но как только грянул гром, воздух сразу же изменился. Именно так к человеку, принявшему важное решение, приходит ясность. И из этой ясности проистекает большая сила.

Много лет спустя я познакомился с биографией ирландского путешественника и первооткрывателя Эрнеста Шеклтона, которого современники критиковали за неугомонность и эксцентричность. Многие, однако, были

под впечатлением от его проницательности и необычного стиля лидерства. Шеклтон не любил авторитарность и иерархическую структуру; он предпочитал установить личные взаимоотношения с каждым членом своей команды. Когда он набирал себе людей, он обращал внимание не столько на профессиональную квалификацию, сколько на характер. А характер для Шеклтона состоял прежде всего в способности твердо принимать решения.

В 1914 году Шеклтон начал подготовку к одной из самых смелых трансатлантических экспедиций в истории. Легенда гласит, что для поиска подходящих кандидатов в свою новую команду он поместил в газету такое объявление:

Для опасного путешествия требуются люди. Маленькая оплата, сильный мороз, придется провести много времени в полной темноте. Возвращение в целости и сохранности не гарантируется. В случае успеха — слава и почести.

Думаете, люди, которые откликнулись на это объявление, боялись? Разумеется! Они не были сумасшедшими. Они знали, что фраза «возвращение в целости и сохранности не гарантируется» — не шутка. Но тяга к приключениям перевесила страх. У меня нет ни малейшего сомнения, что у каждого из тех, кто прочел это объявление, в голове пронеслась одна и та же мысль — та, которую мой отец так емко сформулировал:

Мы отправляемся.

УЧИТЕСЬ ДОВЕРЯТЬ ВНУТРЕННЕМУ ГОЛОСУ

Так как же стать одним из тех, кто принимает важные решения? Как развить в себе этот «ген Шеклтона»?

Для начала нужно научиться доверять своему внутреннему голосу.

На этой неделе я сидел на деловом совещании и наблюдал за человеком, которому предстояло принять важное решение. На моих глазах он задумчиво поднял голову — и в этот момент я уже знал, что он сделает неправильный выбор. Почему? Потому что думать о решении и принимать его — совершенно разные вещи. Размышления всегда останутся размышлениями, не более того. Этот человек знал, что ему скоро придется принимать решение. Он должен был просчитать все варианты и аргументы заранее, перед началом совещания. Теперь же время размышлений прошло. Настало время принимать решение — а он все еще концентрировался на процессах, происходящих у него в голове. Между тем решения принимаются не головой. Они принимаются нутром.

Означает ли это, что таким образом вы всегда примете лучшее из всех возможных решений? Нет. Но я убежден, что, если вы не будете доверять своему внутреннему голосу, проблем будет куда больше.

Когда я закончил службу в армии, то решил инвестировать все свои сбережения в бизнес-проект под названием Wind Zero («Нулевая отметка ветра»). Идея у проекта была фантастическая: тренировочный лагерь для военных и сотрудников органов внутренних дел,

находящийся далеко от населенных пунктов в пустыне Южной Калифорнии. Проведенное мной исследование подтвердило, что в этом регионе подобной надежной базы очень не хватало. Стрельбища; специальные трассы для обучения вождению военной техники и безопасному вождению автомобилей; «декорации» городских улиц для тренировок по борьбе с общественными беспорядками, спасению заложников и других чрезвычайных ситуаций. Две вертолетные площадки и взлетно-посадочная полоса. Мы даже сделали гоночную трассу в стиле «Формулы 1», про которую представители лучших автомобильных клубов сказали, что она будет пользоваться огромной популярностью. Когда разработка проекта завершилась, его общая стоимость оценивалась примерно в 100 миллионов долларов.

Решение было принято. Гонка, скажем так, началась. Я подыскал подходящий участок земли, купил его, нашел несколько миллионов в качестве посевных инвестиций, плюс к финансированию проекта подключились мои друзья из спецназа и родственники.

Проект с треском провалился. Патологоанатом назвал бы причиной смерти пациента «продолжительное воздействие болезнетворных микробов, приведшее к отказу жизненно важных органов». В роли микробов в данном случае выступала долгая судебная тяжба с местным клубом «Сиерра». Впрочем, как и любой сухой диагноз, это мало что скажет не посвященному в изыски медицинской терминологии. Если вкратце: нас сокрушила не внешняя угроза, а изначальная уязвимость. Наша иммунная система была не в порядке. Я позвал в проект нескольких

ключевых партнеров, разрушавших его изнутри; клуб «Сиерра» со своим иском возник позже, как лихорадка, поражающая ослабленный организм, и добил нас. Коренной проблемой оказался мой выбор партнеров. Роковая ошибка заключалась в том, что я передал власть и право собственности хорошим людям, которые заняли не свои места.

А хуже всего, что я все это знал заранее. Но не послушал свой внутренний голос.

«Внутренним голосом» это чувство зовется потому, что идет откуда-то из глубин подсознания, а значит, и говорит оно то, что далеко не каждый может или готов понять. Как же научиться слышать этот голос? Так же, как учатся всему остальному. Через практику.

У некоторых это получается лучше, и про таких людей говорят, что у них «развита интуиция». Интересно, дано ли им это умение от природы или приобретено с опытом? Может быть, они просто чаще прислушиваются к своей интуиции и реже полагаются на интеллект. На мой взгляд, у всех людей от рождения интуитивная проницательность развита примерно в одной и той же степени. Просто не все ей часто пользуются. Подобно мускулам, эта способность слабеет от длительного бездействия.

Единственный способ развить интуицию — тренировать ее, а это значит, что не получится обойтись без неправильных решений. И это хорошо. Такой опыт в ваших же интересах, ведь это единственный способ стать обладателем твердого характера (не стоит путать его с обыкновенным упрямством). Важно доводить дело

до конца, действовать в соответствии со сделанным выбором — ведь иначе не узнать, каковы последствия принятого решения. После этого необходимо тщательно проанализировать и вспомнить, когда вы «нутром чуяли», а когда нет и что из этого получилось.

После того как мой бизнес-проект постигла неудача, я еще много раз не прислушивался к своему нутру при принятии решений, хотя ни разу у моих ошибок не было таких разрушительных последствий. Я нанимал сотрудников вопреки внутреннему голосу и в угоду чужому мнению, чтобы спустя некоторое время расставаться с этими людьми, пойдя на существенные потери и добавив себе проблем. Я инвестировал деньги в проекты, которые обирались ничем; начинал работать с людьми, партнерство с которыми в итоге не приносило успеха; вступал в отношения, которые не срастались. Во всех этих случаях я сталкивался с нешуточными проблемами, но все они научили меня прислушиваться к внутреннему голосу.

Один из любимых моих советовозвучил когда-то генерал Джордж Паттон: «Лучше выполнить хороший план сейчас, чем идеальный — на следующей неделе». Генерал Паттон доверял своему внутреннему голосу, и да, это неоднократно увенчивалось неприятностями. Но в то же время интуиция помогла ему выиграть немало сражений.

ОБУЗДАЙТЕ СВОЕ ЭГО

Когда я разбирался с остатками крушения Wind Zero, я осознал истину о том, как я принимал решения. Я позволил моему эго руководить своими действиями.

Трудно поверить, насколько легко это произошло. Ведь на самом деле это — это совсем не плохо. Сильное это — признак душевного здоровья. Все люди, которые добились в жизни чего-либо выдающегося, от Джорджа Вашингтона до Стива Джобса, следовали за своим больши́м это. Да, так делали даже святые: Швейцер*, Ганди, мать Тереза. Нет противоречия в том, чтобы иметь большее это и при этом проявлять смиренение. Проблемы начинаются тогда, когда вы отдаете своему это бразды правления.

Если вы хотите как следует научиться принимать масштабные решения, определяющие ход всей вашей жизни, вы должны не только слушать свой внутренний голос, но и остерегаться своего это. Ваше это действует по велению чувств, а чувства — так себе поводырь. Есть громадная пропасть между интуицией и эмоциями. Мудрость, приходящая с возрастом и опытом, частично заключается именно в том, чтобы уметь отличать одно от другого.

В 2012 году я, собрав все, что осталось у меня от провального проекта, основал еще один — SOFREP.com, блог новостей и разнообразной интересной информации. Его целевой аудиторией были люди, имеющие отношение к спецназу. За несколько лет мы добились такого успеха, что сайт стал медиакомпанией с многомиллионными оборотами под названием Hurricane («Ураган»), которая оперировала полудюжиной сайтов, популярным радиошоу, издательством и многими другими субпроектами.

* Альберт Швейцер (1875–1965) — немецкий и французский богослов, философ, гуманист, лауреат Нобелевской премии мира (1952). *Прим. ред.*

В 2014 году я получил предложение от медиагиганта, который хотел купить мой бизнес за 15 миллионов долларов.

Это предложение стало для меня важнейшим признанием успеха, таким невероятно важным ободряющим похлопыванием: «Эй, посмотри, как у тебя все здорово!» Особенno приятно это было после удара по самооценке, полученного во время передряг с Wind Zero. Всего за каких-то несколько лет я построил свою компанию с нуля, а теперь громадная медиакорпорация собирается выкупить мой бизнес за такую сумму, которой я не видел никогда в жизни. Я чувствовал, что сделал большой шаг в профессиональном развитии и вышел на новый уровень карьеры. Озвученная кругленькая сумма тоже чертовски грела мне сердце. Представитель крупной компании только что выложил на стол переговоров 15 миллионов долларов за то, чтобы я ответил согласием.

Но внутренний голос подсказывал мне: что-то здесь не то.

Мое это мечтало, чтобы я сказал «да». Но интуиция была против. И я отверг предложение.

Через несколько лет компания, предлагавшая нам сделку, была принудительно поглощена группой российских инвесторов. Там произошли значительные кадровые перестановки, в ходе которых все лучшие сотрудники оттуда ушли. Если бы я принял предложение, и мы стали бы частью этой компании, все закончилось бы катастрофой. Мы увернулись не просто от пули, а от двухтонной бомбы. Вот вам довод в пользу правоты внутреннего голоса.

Ответьте на вопрос: когда перед вами встает важное решение, чему вы доверитесь, логике или эмоциям?

В вопросе есть подвох: правильный ответ — ни тому, ни другому. В процессе выбора и эмоциональный порыв, и рациональная аргументация могут быть чрезвычайно значимыми факторами, но в то же время они могут заглушить голос интуиции, особенно если вы не привыкли к нему прислушиваться.

В любой ситуации, где от вас требуется принять важное решение, тренируйтесь отделять логические и эмоциональные побудительные мотивы. Легко полностью переключить свое внимание на тот аспект проблемы, который вызывает у вас сильные чувства, не важно, хорошие или плохие, и принять эти чувства за внутренний голос, а потом с помощью логики обосновать свой выбор. Так выглядит минное поле принятия решений.

Сегодня утром я беседовал с представителем инвестиционного банка, который хочет сотрудничать с моей компанией и заработать нам денег. Он подходит по множеству критериев; кажется, что он хорош, с какой стороны ни посмотри. Но меня что-то беспокоит. Не могу сказать, что именно, не могу облечь свое ощущение в слова, но что-то мне не нравится. Даже сейчас, когда я пишу эти слова, я все еще не могу сказать, что именно имею в виду. И все же я это чувствую.

Я отклонил предложение.

Знаю, что со стороны такой ход действий в моем исполнении может показаться парадоксальным, ведь от бывшего «морского котика», как и от любого другого человека действия, ожидаешь чего-то совсем другого. Но демонстрация воли в ходе принятия решения — совсем не то же самое, что простое упрямство. Так же

как и торопливое принятие решения — не признак силы и уверенности. Напротив: как правило, это свидетельствует о слабости. Чтобы выжидать, требуется сила воли. Иногда очень большая.

Чтобы принимать правильные решения, нужна мудрость, а ее нельзя измерить секундомером.

Важно уметь действовать, причем действовать решительно. Делать это очертя голову тоже не стоит. Не позволяйте себе принимать важные решения второпях. Легко полностью погрузиться в дела, не оставляя себе времени на то, чтобы дышать и думать, не говоря уж о том, чтобы иметь возможность отстраниться от будничной казуистики и взглянуть вместо этого на общую картину происходящего. Чем теснее наша жизнь связана с техникой, тем важнее время от времени оторваться от процесса и взять паузу. Можно сказать, что таким образом вы укрепляете и развиваете свою интуицию.

После окончания базового курса десантников я поступил на службу в третью бригаду «морских котиков» и следующие полтора года проходил интенсивные тренировочные программы. После этого нас стали готовить к развертыванию в регионе Персидского залива и в рамках этой подготовки повезли к острову Сан-Клементе, примерно в 80 милях от побережья Калифорнии, чтобы устроить там заключительное поэтапное учение (ЗПУ). Именно это испытание нужно было пройти нашему воздуху, чтобы получить разрешение на развертывание в зоне военных действий.

Сверху было дано указание: гонять нас допоздна, заставляя без передышки готовиться к ЗПУ. Меня впечатлила

реакция нашего старшего по взводу Дэна Гуларта на такой расклад. Он сказал:

«Да ни хрена! Нас не заставят сбиваться из-за недосыпа. Мои ребята должны как следует поспать и отдохнуть перед экзаменом. Потому что сон — это оружие».

Сон — это оружие. Я до сих пор помню эту фразу.

В таком городе, как Нью-Йорк, в мире бизнеса, где ставки всегда высоки, недосып и утомление часто воспринимаются почти как медаль за отвагу и носятся с гордостью. Я смотрю, как некоторые мои друзья хвалятся тем, что работают по семь дней в неделю, чуть ли не 24 часа в сутки. Такие трудовые подвиги действительно имеют смысл, если вы хотите достичь выдающихся результатов в условиях жесткого дедлайна, но постоянно работать так нельзя. Невозможно сделать символом своей каждодневной работы свечу, горящую с обоих концов, ведь такой режим рано или поздно возьмет свое, и вы не сможете ясно мыслить. А значит, не сможете принимать верные решения.

Во время «Адской недели» в базовом курсе подготовки «морских котиков» вы узнаете, что в случае необходимости можете продержаться без сна шесть суток подряд. Но если без этого можно обойтись, то не стоит так испытывать себя — с нормальным режимом сна вам будет куда лучше.

Когда я смотрю на прочих бизнесменов, то поражаюсь, насколько немногим из них удается хорошо выглядеть для своего возраста. Некоторым можно дать лет на десять больше, чем есть на самом деле! Я очень часто встречаю преждевременно состарившихся людей — среди представителей прессы, сотрудников инвестиционных банков,

БОЯТЬСЯ, НО ДЕЛАТЬ

работников финансовой сферы и любой области бизнеса. Люди как одержимые экономят часы и минуты, все время ищут новые способы работать продуктивнее и меньше времени тратить на сон, срезают все возможные углы, чтобы добиться преимущества над конкурентами. В конце концов это приводит к тому, что они не только не добиваются преимущества, но и просто-напросто убивают себя стрессом.

В бизнесе я использую секретное оружие, которое принесло мне немало побед, — здоровый образ жизни. Здоровое питание, массаж раз в неделю, медитация. Последние годы я регулярно прекращаю все дела, отключаясь от насущных проблем и использую это время, чтобы как следует подумать. У меня невероятно насыщенное расписание; и все же иногда я прямо посреди дня отвожу час на чтение. Это дает ясность мышления и свежесть взгляда, помогает не терять форму. А заодно способствует принятию верных решений.

Если вы хотите принимать лучшие решения, вам понадобится здоровье, хорошая физическая форма и достаточно количество здорового сна. И тут нет альтернатив, обходного пути или каких-нибудь хитростей.

ОСТАНОВИТЕСЬ И СПРОСИТЕ ДОРОГУ

Да, это клише, но, как и во всех прописных истинах, в нем есть зерно истины: очень уж часто люди не хотят остановиться и спросить дорогу. Почему так происходит? Понятия не имею. На мой взгляд, это вершина высокомерия. Как можно счесть признаком слабости

стремление обогатиться чужим опытом и посоветоваться с более знающими людьми?

Однажды я едва не погиб именно потому, что не спросил вовремя дорогу.

В начале 2005 года я жил в Сан-Диего, работая в программе подготовки снайперов для спецназа, и учился управлять самолетом, чтобы получить удостоверение пилота. Я совсем недавно купил свой первый самолет — маленький Cessna 172 — у человека, который жил далеко от меня, в городе Пеория штата Иллинойс. Тогда мне в голову пришла блестящая идея: мы с моим другом Гленом Догерти поедем туда, заберем самолет и прилетим обратно на нем. Глен, как и я, служил в морской пехоте и незадолго до этого получил удостоверение пилота. План был идеален.

Мы прилетели в Иллинойс, взяли у владельца мой самолет и были готовы отправиться домой. Было уже темно, шел дождь, собиралась буря, но не беда — ведь у нас в распоряжении были данные измерительных приборов! Я рассчитал, что за ночь мой крылатый малыш донесет нас до Оклахомы, а на следующий день мы проделаем оставшуюся часть пути.

Когда мы уходили из комнаты отдыха пилотов на аэродроме и залезали в самолет, к нам вразвалочку подошел старый летчик и спросил: «Это вы, парни, купили у Боба его старую „Сессну“?» Мы ответили, что он не ошибся, это именно мы. «И что, ребята, вы и впрямь думаете, что лететь на ней в такую ночь — это хорошая идея?»

Второго намека не потребовалось. Мы обменялись взглядами, и нам обоим пришла, должно быть, в голову

одна и та же нехитрая мысль: «Чувак, а ведь он прав. О чем мы вообще думаем? На дворе февраль, буря... Мы же не бессмертные!»

Мы заселились в отель и спали, наутро встали, в по-летном листе указали маршрут до Оклахомы и при свете дня отправились в дорогу. Светлое время суток на по-верку оказалось не столь уж весомым преимуществом: как только мы набрали летную высоту, тучи заслонили буквально все. Но мы посчитали, что это не беда. У нас были показания приборов и средства связи. По крайней мере это было так до того момента, пока связь не оборвась. Я сидел за рацией и вскоре понял, что сигнала нет. Мы отлично слышали диспетчера, а вот он нас — нет. Выяснилось, что наш передатчик не работает на выходной сигнал. После этого выяснилось, что наша курсо-глиссадная система, которая показывает, под каким углом самолет заходит на посадку, тоже не работает. И вдобавок крылья самолета стали покрываться льдом.

Мы переглянулись — и рассмеялись. «Ну что же, — сказал Глен, — по крайней мере, мы все еще вместе!» Хорошо, когда человек может сохранять чувство юмора даже тогда, когда знает, что откуда-то из-за горизонта на него поглядывает смерть.

Мы стали заходить на посадку по радиолокационной станции и умудрились успешно приземлиться на аэропорту города Талса. При этом из приборов у нас было портативное радио, портативный GPS-навигатор Garmin, а указателя глиссажа не было вовсе. Пожалуй, это посадка была одним из самых пугающих событий в моей жизни — наравне с теми самыми ночных маневрами

вертолета над палубой эсминца. Глен опустил самолет на посадочную полосу, вырулил и остановился. Мы оба облегченно вздохнули. «Довольно весело получилось», — прокомментировал друг.

Чем бы закончилась эта история, если бы старый летчик не заговорил с нами у входа в комнату отдыха пилотов? И если бы мы с Гленом все же выполнили свой план и тронулись в путь ночью, не дожидаясь утра, какова была бы вероятность неудачи? Скажем, фатальной?

Принимать смелые решения — совсем не значит забывать про осторожность. Есть тонкая грань, отделяющая смелость от безрассудства. Иногда эти два качества похожи в своих проявлениях. Но в реальности это две противоположности. Быть безрассудным — значит действовать напоказ, рисоваться. К смелости это не имеет никакого отношения; так себя вести — просто глупость, и не более того. По-настоящему смелые люди никогда не забывают об осмотрительности; они прислушиваются к голосу разума, а потом принимают решение продвигаться вперед, полностью осознавая не только природу подживающих их опасностей, но и пределы собственных возможностей.

ОКРУЖИТЕ СЕБЯ МУДРОСТЬЮ

Так как же понять, проявляете вы смелость или совершаете глупость? Жестокая правда состоит в том, что иногда отличить одно от другого невозможно. Именно поэтому вам нужно окружить себя людьми, которые разбираются в вашей сфере или в вашем проекте лучше вас

самых. Сюда же относятся люди, которые лучше вас понимают законы жизни. Таких людей намного больше, чем может показаться. На самом деле вы сделаете важный шаг в правильном направлении, как только признаетесь себе, что кто-то знает о жизни больше вас.

Как я уже говорил, мой первый бизнес-проект закончился сокрушительным провалом, и случилось это в том числе потому, что я не прислушался к своему внутреннему голосу. Второй значимой причиной стала моя неопытность. В дальнейшем я учел обе эти ошибки. Второй мой проект стал большим успехом. После того как я отклонил предложение о покупке компании за 15 миллионов долларов, мое дело продолжило расти; сегодня оно стоит в десять раз больше. И я считаю, что успех пришел ко мне во многом благодаря моей готовности вкладывать энергию в построение взаимоотношений с более опытными и знающими людьми, о какой бы сфере деятельности ни шла речь.

Когда эти люди говорят, я внимательно слушаю.

Это далеко не всегда приятно и легко. Когда я вижусь со своим другом Ноком Ганжу, одним из основателей компании Zocdoc, я всегда тщательно выбираю слова, ведь если я ляпну глупость, он не преминет мне на это указать. Ник чертовски умен и совершенно не стесняется в выражениях; он говорит то, что думает, не слишком заботясь о манерах. Если во время званого ужина он решит, что хозяин ведет себя по-идиотски, он не станет церемониться и прямо ему об этом скажет. Некоторые люди, встречаясь с подобным поведением, начинают неловко ерзать на стуле и делают вид, что они тут ни при чем.

Но для меня эта его прямота — одна из причин, по которой он мне так нравится. Когда яобщаюсь с Ником, мне волей-неволей приходится собираться с мыслями. С ним не получится нести отсебятину и выехать на браваде.

В 2012 году я основал Hurricane, живя рядом с озером Тахо в штате Невада. Со временем стало понятно, что для создания успешного бизнеса в сфере медиа нужно непременно жить в Нью-Йорке, поэтому в 2015-м я собрал вещи и переехал. По приезде я вступил в сообщество бизнесменов под названием Entrepreneurs' Organization (EO)*, чтобы перенимать от коллег навыки предпринимательства и учиться новому. Там я повстречал таких людей, как основатель сети ресторанов 16 Handles Соломон Чой, основатель «Бруклинской велосипедной компании» Райан Загата и основатель компании Apt Marketing Кертис Торнхилл. Эти люди не только помогли мне вырасти как предпринимателю, но и спасли от некоторых глупых ошибок.

Стать членом ЕО было одним из лучших решений во всей моей карьере в бизнесе. Объединение устраивает превосходные мероприятия, на которых выступают интереснейшие люди, но самым, пожалуй, ценным для меня было участие в одной из существующих в рамках ЕО дискуссионных групп: семь или восемь предпринимателей собираются раз в месяц, чтобы поделиться друг с другом новостями своей карьеры и бизнеса. Трудно придумать более удачный формат, для того чтобы учиться у коллег.

* «Организация предпринимателей».

Круг моих деловых знакомств начал расти, и я постарался, чтобы количественному росту сопутствовал качественный, то есть пытался заводить знакомства среди людей, которые умели что-то, чего пока не умел я, и показывали более высокие результаты в бизнесе. Я знал, что лучше всего подкармливать свое эго, общаясь с людьми, смотрящими на тебя снизу вверх, но для продуктивного роста придется окружить себя людьми, на которых снизу вверх будешь смотреть ты сам.

Управление страхом начинается с принятия решения. То есть если вы собираетесь научиться управлять своим страхом и таким образом стать хозяином собственной жизни, вам придется сделаться настоящим мастером в принятии решений. Насколько я знаю, лучшая стратегия для этого — разборчиво подходить к выбору источников информации. Сознательно выбирать, что читать и что смотреть, а в особенности внимательно относиться к выбору своего круга общения.

Напитайте себя мудростью. Со временем способность принимать правильные решения станет вашей второй натурой.

Практика

Вы вступаете на путь управления страхом в тот момент, когда решаетесь: в вас срабатывает внутренний побудительный мотив сделать что-нибудь. Иногда вы даже еще не знаете, что или как предпримете. Но смелость проистекает из решений, а не наоборот. Сделайте осознанный выбор и станьте человеком, принимающим решения. Возможно, вам понадобится некоторая практика.

Как начать доверять своему нутру

- Учитесь мысленно отделять логические побудительные мотивы от эмоциональных; прислушивайтесь и к тем и к другим, но полностью ни на один из них не полагайтесь. Остерегайтесь чрезмерных проявлений своего эго. Доверяйте внутреннему голосу.
- Не торопитесь. Не позволяйте себе принимать важные решения второпях. Дайте себе время передохнуть и прислушаться к голосу мудрости. В случае необходимости вернитесь на шаг назад и на некоторое время забудьте обо всех делах. Воспринимайте этот процесс как развитие навыка принятия решений.
- Когда примете решение, действуйте прямо и доводите дело до конца. Не позволяйте сомнениям одолеть вас.
- После того как вы претворили свое решение в жизнь, найдите время для того, чтобы сесть и подумать о том, как оно у вас появилось и к чему

БОЯТЬСЯ, НО ДЕЛАТЬ

привело. Что подсказывал вам внутренний голос? Прислушались ли вы к нему? Что из этого вышло? Или же вас увлекли эмоции и иррациональные доводы? Нельзя гарантированно избежать неправильных решений, но зато на них можно учиться, развивая способность слушать внутренний голос.

Фильтруйте свои источники информации

- Проанализируйте информацию, которой вы себя окружаете: что вы читаете и что смотрите, на какие СМИ и материалы в социальных сетях тратите время. Действительно ли полезна информация, которую вы получаете? Вдохновляет ли она вас, ставит ли перед вами новые задачи, заставляет ли прилагать умственные усилия?
- Подумайте о том, с кем вы проводите время. Они подкрепляют ваши знания? Повышают вашу уверенность в себе? Учат вас чему-то новому? Заставляет ли вас общение с ними прилагать усилия и развиваться? Окружаете ли вы себя высокими достижениями, глубокими знаниями, мудростью?
- Страйтесь узнать побольше о том, как мыслят люди, более опытные в тех сферах деятельности, где вы ставите перед собой серьезные задачи, а также обладающие богатым жизненным опытом. Окружите себя коллегами, наставниками и советчиками, благодаря которым вы сможете развиваться.