

# СОДЕРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ.....	7
ПРЕДИСЛОВИЕ .....	9
<b>ЧАСТЬ I УСПЕХ И ОБМАНУТЫЕ ОЖИДАНИЯ</b>	
Глава 1 Парад невыполненных обещаний.....	21
Глава 2 Как мы до этого дошли?.....	39
<b>ЧАСТЬ II НОВАЯ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b>	
Глава 3 Необходимость новой системы показателей.....	59
Глава 4 Два типа характера.....	81
Глава 5 Создание индивидуальной системы показателей и тренировка мышц характера.....	91
<b>ЧАСТЬ III ХАРАКТЕР В ДЕЙСТВИИ</b>	
Глава 6 Это всегда не просто работа.....	125
Глава 7 Чему бизнесмены могут научиться у спортсменов.....	147
Глава 8 Формирование нравственного характера у других: советы для руководителей, родителей, учителей и тренеров.....	167
<b>ЧАСТЬ IV ПОГОНЯ ЗА УСПЕХОМ С НОВОЙ СИСТЕМОЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b>	
Глава 9 Как создать свою историю успеха.....	205
Глава 10 Победа с помощью новой системы показателей.....	225
<b>ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....</b>	239
<b>ПРИМЕЧАНИЯ.....</b>	243

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## БЛАГОДАРНОСТИ

**Я** хочу выразить свою благодарность прежде всего своим родителям, Мэри и Кону, за то, что они служили для меня блестящим примером людей, проявляющих сильный характер во всех аспектах своей жизни.

Трем моим сыновьям — Майку, Пэтту и Джеффу, которые по-прежнему остаются для меня величайшим источником радости и вдохновения.

Джеку Гроппелу, который с самого начала был моим деловым партнером, за его неизменную поддержку и незабываемую дружбу.

Энди Постману, за его выдающиеся писательские навыки и помощь в реализации этого проекта. Энди, твое воодушевление, страстное увлечение темой, компетентность и профессионализм превращают работу с тобой в удовольствие.

Бекки Хохолски за ту неустанную приверженность к работе над рукописью, которую она демонстрировала с самого первого дня. Твои способности и внимание к деталям просто поразительны. Тебе всегда удавалось привносить порядок и гармонию в хаос. Благодарю тебя за твою многолетнюю преданность.

Мэтту Инману за его блистательное редактирование и обработку рукописи.

Ричарду Пайну и всем сотрудникам Inkwell за то, что верили в эту книгу и проложили для нее путь к успешному изданию.

Крису Осорио за его неизменную дружбу, наставничество и неоценимую помощь и содействие, которые он оказывал мне бесчисленное множество раз.

Всем сотрудникам HPI, которыми я так горжусь, — в особенности Биллу Доновану, Ракели Мало Гарсон, Стиву Пейджу, Крису Джордану, Лоренцо Белтраму, Майку Флоренсу, Каролин Ривера.

Биллу Уэлдону, который научил меня, что мы действительно можем что-то изменить в этом мире.

Келвину Шмидту за его руководство, поддержку, которую он оказывал этому проекту, и за то, что предоставлял мне время для работы над ним.

Всем спортсменам, которые повлияли на мою жизнь и заложили основы моего мышления, а также бесчисленному множеству идейных лидеров и исследователей, которые вдохновили меня написать эту книгу.

Моему брату Тому и моей сестре Джейн (сестре Мэри Маргарет Лоэр) — глубина вашего характера, умение сострадать людям и смертность служат для меня неиссякаемым источником вдохновения.

И многим, многим другим, среди которых:

Том Гулликсона, Стив Райнемунд, Джордж Дом, Рей Смит, Фред Харбург, Джон Рейти, Санжай Гупта, Вик Стретчер, Бен Виганд, Кевин Уилденхаус, Мишель Гудрич, Скотт Кэссиди, Кевин Аккола, Майкл Джонсон, Кэт и Джессика Браду, Джим Курьер, Дэн Дженсен, Том Дэвин, Рэнди Гербер, Уилл Марр, Пол Хэнкок, Тим Хеклер, Чарли Киа, Пол Роутерт, Питер Скатурро, Билл и Мэри Ромпф, Кевин Кемпин, Грег Мейсон, Эми Уишинград, Деннис и Пэт Ван дер Меер.

Наконец, моя благодарность Вики и Бобу Золлнер, а также Гордону Юлингу за то, что дали мне шанс осуществить мою мечту.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Скотт сидит напротив меня, в его глазах страдание и тоска. Его годовая зарплата превышает миллион долларов (не считая бонусы). Он владеет тремя домами, никогда не летает коммерческими рейсами и руководит работой 2500 человек, которые демонстрируют ему свою преданность и, возможно, даже относятся к нему с большим уважением. Однако в данную минуту этот крупный руководитель выглядит так, словно его вот-вот вытошнит. Мне бы очень хотелось сказать вам, что я вижу нечто подобное впервые, но, к сожалению, это не так.

«Я был ослеплен своими амбициями, — говорит Скотт голосом, в котором звучат одновременно горечь и покорность судьбе. — Вчера вечером, когда вы заставили меня подумать о моих главных ценностях и проанализировать то, как я жил, я был потрясен до глубины души. Теперь я понимаю, что все время прятался от правды. Я так стремился достичь успеха, что не обращал внимания на окружающих и шел на компромисс, когда дело касалось целей, имеющих для меня наибольшую значимость. В каком-то смысле я продал свою душу. Если говорить о том, что, какказалось, было мне нужно, то я достиг всего. Я добился, в общем-то, исключительного успеха. Однако в том, что касается ве-щай, имеющих для меня реальное значение, — семьи, здоровья, отношений, — я потерпел явную неудачу. Честно говоря, я уже давно знал, что то, за чем я так упорно гоняюсь, бессмысленно».

Затем этот человек, сумевший достичь победы во всех своих делах, резко замолкает — озадаченный, потрясенный, разочарованный.

Понимание сложившейся ситуации пришло к Скотту на второй день участия в одном из тех семинаров, которые мы в течение пятнадцати лет проводим в компании Human Performance Institute (HPI), основанной вашим покорным слугой вместе с известным исследователем в области биомеханики Джеком Гроппелом. В HPI мы обучаем отдельных людей

и команды, как действовать с максимальной эффективностью в стрессовой обстановке. Я и раньше не раз встречал успешных людей — как в мире спорта, где мне выпало счастье работать с шестнадцатью спортсменами мирового уровня, так и в мире бизнеса, где я консультировал бесчисленное множество руководителей. Все они испытывали непреодолимую потребность признаться в том, что годами гонялись за вещами, не имеющими ценности. Прельстившись лживым обещанием счастья, они тратили большую часть своих сил на вещи, не приносящие удовлетворения. В результате они обретали значительную часть, если не все, из того, что в нашем обществе служит основными показателями успеха — власть, высокое положение, красоту, известность, деньги и другие материальные блага, однако их почему-то не покидало чувство неудовлетворенности и разочарования.

В этой книге я не собираюсь рассказывать о том, какое зло несут с собой деньги, положение в обществе и другие внешние показатели успеха. Я не буду предлагать вам отказаться от материальных вещей, пищи и одежды, предметов роскоши, прекрасного дома, красивых машин или громких званий (будь то должность президента компании или титул чемпиона Уимблдонского турнира). Любому из тех, кто знаком с работой, которой я занимаюсь долгие годы, — практически вся моя карьера связана с попытками помочь людям в достижении высоких целей, — показалось бы довольно странным, если бы я написал книгу, посвященную исключительно критике ценности личного успеха.

Проблема, которую я с каждым днем вижу все яснее, заключается в том, что слепая погоня за внешними свидетельствами наших достижений может (даже в случае успеха) привести к возникновению абсолютной пустоты внутри любого из нас. Годы работы с суперзвездами и другими людьми, добившимися успеха, богатства и славы, серьезно повлияли на мое понимание мотивации стремления к успеху и процесса постановки целей. Я имел возможность убедиться, что речь идет не только о миллионере-генеральном директоре Скотте, испытывающем те чувства, которые я описал, или о чемпионе Олимпийских игр, который думает «И это все?». Эта проблема возникает не только у партнера крупной юридической фирмы, входящего в число ее первых лиц, или выпускника университета Лиги плюща, который, несмотря на весь внешний успех, испытывает чувство неудовлетворенности. В похожем положении может оказаться продавец, менеджер среднего звена, медицинская сестра или домохозяйка. Почему это происходит? Потому что все

мы — руководители, менеджеры, коллеги, тренеры, преподаватели и родители — помогаем формировать систему, которая пробуждает эти чувства. Особое беспокойство вызывает то, что корни этой системы распространяются так глубоко и широко, что нашим детям не остается ничего другого, как пить воду из того же самого источника: их воспитывают таким образом, что многим предстоит столкнуться с тем же отсутствием чувства удовлетворения, которое так хорошо знакомо их родителям.

В процессе работы с тысячами клиентов мы с коллегами заметили, что практически неважно, сколько зарабатывает человек или насколько хорош дом, в котором он живет. Разве имеет значение, что Джулия получает за свою работу в десять раз больше Эрла, если каждый из них ощущает одно и то же чувство пустоты? Важно, какие цели преследует человек — жертвы, на которые он идет ради их достижения, и одержимость (даже аддикция), с которой он это делает, — и внутреннее удовлетворение, получаемое им от этой погони<sup>1</sup>. Как мы обнаружили, в большинстве случаев наши клиенты действуют в предположении, что достижения принесут им прибыль, и такого рода предположения не только не работают, но и, как это ни удивительно, никогда не подвергаются тщательной проверке.

Подумайте, какие обещания содержат следующие «если-то»-утверждения:

*Если я покорю Эверест, то почувствую себя особенным человеком.*

*Если я завоюю олимпийскую медаль, то наконец-то буду доволен собой.*

*Если я окончу университет Лиги плюща, то обрету уверенность в себе, которая необходима для достижения успеха в жизни.*

*Если я, в конце концов, получу медицинский диплом, то это все окупит.*

*Если я получу следующее повышение, то, в конце концов, почувствую себя успешным лидером.*

*Если я куплю дом в районе своей мечты, то выбьюсь в люди.*

*Если я смогу справиться со всеми своими финансовыми трудностями, то стану счастливее.*

---

<sup>1</sup> Между внутренней и внешней мотивацией существует важное различие, которое будет рассматриваться более подробно в следующих главах. На данный момент достаточно сказать, что внутренняя мотивация предполагает участие в определенном виде деятельности и связана с его содержанием и удовольствием от действий как таковых, в то время как внешняя мотивация подразумевает деятельность ради получения желаемого результата, такого как деньги.

*Если я напишу бестселлер, то стану успешным человеком.*

Выбьюсь в люди. Буду доволен собой. Обрету ценность. Стану успешным человеком.

Мы считаем, что эти позитивные чувства можно обрести с помощью подобных внешних достижений, потому что с раннего детства постоянно слышим различные обещания. Достижения рассматриваются как фундамент для жизненного успеха, высокой самооценки, самореализации, а также значимой и полноценной жизни.

Все это было бы просто чудесно, если бы не одно но.

Все эти обещания лживы.

Большинство из нас считают показателями успеха факторы, которые, если серьезно о них подумать, не значат для нас ничего. Или значат очень мало. Простой анализ позволяет увидеть, что сама по себе выгода, получаемая нами от достижения, может и не стоить затраченных сил и времени, — или, «Счастье, похоже, можно купить за деньги, однако обменный курс не слишком выгоден» как сформулировали специалисты в области субъективного благополучия Эд Динер и Роберт Бисвас-Динер.

Если фактическая победа или само по себе достижение — не главное, что же тогда реально значимо? Несомненно, это связано с выбираемыми вами целями, так как достижение каждой из них имеет свои последствия. Однако, на мой взгляд, самое важное заключается в следующем: кем вы становитесь благодаря достижению своих целей? В кого превращаетесь в результате этой гонки? Именно эти вопросы я тщательно обдумывал, исследовал и пытался прояснить на протяжении трех десятилетий моей работы и жизни.

В свое время я, как и многие другие, грешил тем, что гнался за успехом. Я оценивал себя по своей работе и тем деньгам, которые зарабатывал. Если бы кто-то спросил меня, что я представляю собой без этих вещей, я бы не смог ответить. Как и в случае с подавляющим большинством моих клиентов, моя жизнь превратилась в погоню за успехом ради достижения чувства собственной ценности. Как и для многих других, значительная часть моей ценности оказалась связанной с внешними показателями успеха. *Если я работаю с известными людьми, то это делает меня особенным человеком. Если лучшие спортсмены мира прибывают к моим услугам, то это значит, что я имею ценность. Если я создал собственное успешное дело, то я — преуспевающий человек.*

Однако чем больше я слушал своих успешных клиентов, тем чаще замечал одну очень странную вещь: их впечатляющие достижения и то удовлетворение, которое они в результате получали, как правило, не были связаны друг с другом. Погоня за успехом превращалась в навязчивую идею и не приносila длительного удовольствия или удовлетворения. Степень удовлетворенности индивидуума практически никак не зависела от масштабов внешней победы. Это наблюдение имело для меня глубокие последствия.

Я обнаружил, что в тех случаях, когда успех не приносит ожидаемого удовлетворения, человек обычно приходит к выводу, что достигнутого было просто недостаточно. Необходимо приложить еще больше усилий и достичь большего — больше денег, больше званий, больше власти, больше материальных показателей успеха.

К великому сожалению, потребность в достижениях может превратиться в зависимость, и, как для любого зависимого человека, ваша состоятельность определяется только вашим последним достижением. А результатом становится длительная фрустрация и разочарование.

«...Что, черт возьми, со мной не так. Все-таки добился этого: я — номер один в мире тенниса. А внутри меня — пустота. Все это время моя беда заключалась в том, что яставил себе неправильные цели»<sup>2</sup>. Я буквально упал со стула, когда прочитал эти слова, написанные Андре Агасси в его потрясающей и проникновенной автобиографии под названием «Откровенно» (Open). Это был почти дословный пересказ того, что мы слышали от бесчисленного множества успешных людей, принимавших участие в наших программах. Когда я натолкнулся на признание Андре «Мне открылся, похоже, один маленький постыдный секрет: победа ничего не меняет»<sup>3</sup>, у меня чуть сердце не выскочило из груди. Я все понял! В этом лаконичном выражении был концентрировано передан весь мой профессиональный опыт: внешние достижения сами по себе не удовлетворяют и не могут удовлетворить сущностные потребности человека.

Меня совсем не удивило, что именно Андре высказал эти мысли. Я познакомился с ним в Теннисной академии Ника Болльетьери, когда ему было четырнадцать лет. В мои обязанности входил психологический

<sup>2</sup> Агасси А. Откровенно. Автобиография. — М.: Юнайтед Пресс, 2010. — С. 47.

<sup>3</sup> Там же, с. 202.

тренинг более чем двухсот теннисистов, проходящих там обучение. Андре был, бесспорно, самым нелюбимым моим воспитанником: недоверчивый, язвительный, упрямый, неконтактный, закрытый, раздражительный, непослушный. Присущий ему индивидуальный стиль поведения превращал процесс обучения в исключительно сложную задачу. Был ли он одарен? Да, он был невероятно одаренным юношей с поразительной скоростью движений и острым глазом. Все, кто занимался теннисом, знали, что он обладал исходным физическим талантом, позволяющим стать успешным профессиональным игроком. Однако хотел ли он этого? Это уже другой вопрос. Между Андре и реализацией его огромных потенциальных возможностей стояла масса личных барьеров. Его детство и юность прошли под знаком глубоких, практически постоянных психических страданий. Требования, которые предъявлял ему отец, вызывали у него неизменное чувство тревоги и вины. Он все время ощущал отсутствие психологического равновесия. Он был не уверен в себе и не чувствовал себя в безопасности.

В шестнадцать лет Андре начал выступать как профессионал и в конечном счете стал первой ракеткой мира. Он сделал одну из величайших карьер в истории тенниса, в течение которой он выиграл восемь турниров Большого шлема в одиночном разряде (включая карьерный Золотой шлем) и завоевал золотую медаль на Олимпийских играх, а также дважды помогал сборной США одержать победу в Кубке Дэвиса.

Если успех порождает счастье, то, учитывая поразительные достижения Андре, он должен был стать олицетворением блаженства. К сожалению, эти достижения едва ли имели для него какое-либо значение. По его собственному откровенному признанию, он не получал никакого удовольствия, никакого чувства удовлетворения или умиротворения от большинства своих блестящих теннисных подвигов — хотя сам считал, что так не должно быть: «Тем не менее пытаюсь отвлечься от мрачных мыслей, внушить себе, что невозможно быть несчастным, когда у тебя есть солидный счет в банке и собственный самолет»<sup>4</sup>.

В 1997 году на том этапе карьеры Андре, когда он был больше известен невыполненным обещаниями, а не своими достижениями, его мировой рейтинг начал постоянно снижаться, пока, в конце концов, он не опустился на 141-е место. Он начал употреблять метамфетамин и не прошел допинг-тест, проводимый Ассоциацией теннисистов-профессионалов

<sup>4</sup> Агасси А. Откровенно. Автобиография. — М.: Юнайтед Пресс, 2010. — С. 281.

(Association of Tennis Professionals, ATP). Когда ATP предупредила его о положительной пробе, он солгал, заявив в письме, что запрещенный препарат попал в его организм, когда он во время вечеринки случайно выпил напиток из чужого стакана.

А затем, когда все стало хуже некуда, Андре хватило мужества начать все заново. Особенности его обновления и возможность его осуществления были связаны с тем, что он отказался от «неправильных целей» (как он сам писал) и поставил вместо них новые, которые могли придавать ему силы вне зависимости от того, выиграл бы он когда-нибудь еще один турнир Большого шлема или какое-либо другое соревнование. На обдумывание этой новой цели ушло некоторое время. «Все время твержу себе: помни и держись за это — ты должен помогать людям. Лишь так мы делаем что-то значимое, то, что останется в памяти. Именно для этого и живем — чтобы приносить покой и безопасность другим»<sup>5</sup>. Когда Андре окончательно определил для себя главную жизненную цель и начал действовать в соответствии с ней, у него появились упорство и целеустремленность, позволившие полностью изменить жизнь. Когда он поставил целью своих занятий теннисом «помочь людям чувствовать себя в безопасности», произошла кардинальная перемена. Игра, которую он всегда ненавидел, превратилась в бесценный дар. Теперь, добиваясь, как и раньше, внешних достижений, он подходил к этому процессу совершенно по-другому.

Отныне он мог использовать славу и деньги, которые ему давал теннис, для реализации своей сверхзадачи. Для Андре это означало строительство и открытие чартерных школ для детей из малообеспеченных семей. Путь, который Андре прошел от трудного, растерянного, замкнувшегося в себе, ранимого подростка до человека, каким он стал, сумев в конечном счете связать игру в теннис со своей главной жизненной целью — это удивительное путешествие, о котором я буду рассказывать в этой книге. Важно понять, что в этой ловушке высоких достижений оказался не только Андре Агасси. Практически все мы, суперзвезды или простые люди, всячески стараемся на каком-то уровне разрешить этот мучительный личный кризис.

Чтобы стало понятнее, как появились идеи и советы, представленные в этой книге, я должен обратиться к истории. Ежегодно более двух тысяч

<sup>5</sup> Агасси А. Откровенно. Автобиография. — М.: Юнайтед Пресс, 2010. — С. 280.

успешных руководителей проходят у нас многодневный курс обучения. Важным компонентом этого обучения является составление каждым человеком документа, в котором он должен максимально точно описать свою цель в жизни (мы называем это «основной миссией»). Мы также просим наших клиентов написать о своем «лучшем «Я», которое вызывает у них наибольшую гордость. Анализ этих двух документов, проводимый на протяжении многих лет, дал нам реальное понимание ценностной ориентации большого числа руководителей. Возможно, самым любопытным открытием для нас стало то, что руководители более всего ценят в себе качества, позволяющие им успешно взаимодействовать с другими людьми. В начале списка неизменно стояли целостность, забота о других, авторитетность, сопереживание, доброта и скромность. Такие пункты, как слава, деньги, власть, статус, звания, материальное имущество и так далее, попадали на первые места очень редко. Мы сделали еще одно интересное открытие: практически каждая «основная миссия», сформулированная руководителями, была связана с расширением сферы их влияния. Успешность их жизни определялась тем, как они связаны с жизнью других людей и что они в нее привносят. Эти ответы подводят нас непосредственно к вопросу о характере человека.

Это принципиальное открытие заставило нас заново задуматься о том, какое место должны занимать достижения в жизни людей. Переставая быть самоцелью, они превращаются в средство достижения цели, инструмент формирования нравственных черт, присущих характеру человека, которые действительно порождают устойчивое чувство собственного достоинства, самореализации и удовлетворения жизнью. Сотрудники нашего института уверены, что внешние достижения можно поставить на службу формирования личностных качеств, определяющих успех в наиболее важном смысле этого слова. В процессе такого изменения возникает совершенно новая система показателей, которая определяет успех с точки зрения того, как человек взаимодействует с другими людьми. Это то, что называется нравственным характером. Когда руководители добиваются успеха с помощью характера, они не только оставляют после себя лидерское наследие, сохраняющееся долгие годы, но и испытывают устойчивое чувство самореализации и удовлетворения.

Данная книга предлагает действенное решение, позволяющее найти выход из ловушки успеха, которая в условиях напряженной

современной жизни отправляет существование бесчисленному множеству людей. Это решение, обладающее новизной и основанное на результатах исследований, помогает читателю получить ясное и четкое представление о сути развития личности и связать его с миром мотивации достижений, сделав при этом ошеломляющие, весьма практические выводы.

Как замечают наши клиенты, когда достижение внешней цели, такой как получение должности вице-президента или генерального директора, превращается в средство формирования определенных черт характера, ключевых способствующих реализации основной жизненной цели человека, происходит чудо. Пагубная зависимость, пустота и хроническая неудовлетворенность начинают постепенно растворяться в долгожданном чувстве самореализации, удовлетворения и благополучия. Нами было сделано еще одно не менее волнующее открытие: человек не только получает позитивную, длительную отдачу от энергетических затрат, направленных на достижение этого успеха, но и начинает действовать более эффективно. Мне известно, что более счастливые, более удовлетворенные люди в стрессовых условиях демонстрируют большую эффективность, чем те, кто этого лишен. Успех, достигнутый благодаря характеру — это выигрыш для вас, выигрыш для вашего работодателя и большой выигрыш для того мира, в котором вы живете.

В нашей жизни существует множество систем показателей, и первая часть книги рассказывает о том, как система показателей общества становится де-факто системой показателей для многих из нас, по каким причинам это происходит и почему это оставляет нам чувство внутренней пустоты. Во второй части книги подробно объясняется, как создать вашу собственную систему показателей, а также приводятся действенные упражнения, которые должны заставить вас двигаться вперед. Третья часть посвящена вопросам формирования характера в мире бизнеса, спорте и семье. В четвертой части рассказывается о людях, которые переосмыслили собственные истории достижения успеха, и о том, как это понимание существенно изменило их жизнь.

Преобразование системы показателей, как показывает эта книга, меняет всё.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# ЧАСТЬ I

УСПЕХ И ОБМАНУТЫЕ ОЖИДАНИЯ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# ГЛАВА 1

## Парад невыполненных обещаний

Нас никогда не обманывают; мы обманываемся сами.

*Гете*

**Д**авайте сразу перейдем к делу. Какие невыполненные обещания пробуждают в нас разочарование, связанное с достижением успеха? Их много, но вот четыре самых главных:

*Значительные достижения приносят длительное счастье и удовлетворение.*

*Значительные достижения обеспечивают стабильное самоуважение.*

*Значительные достижения формируют сильный характер.*

*Значительные достижения образуют основу успешной жизни.*

Чтобы понять, как обманчивы эти обещания, начнем с конца.

Представьте, что наступил момент, когда вы приблизились к закату своей жизни. Если вы оглянитесь на прожитые годы, то как может выглядеть жизнь, исполненная истинного успеха, триумфа и смысла? Я не перестаю удивляться тому, насколько продуманно люди отвечают на этот вопрос, а еще больше меня поражает, насколько разумные ответы дают на него даже подростки, с которыми мы работаем. Когда люди отбрасывают неубедительные отговорки и поверхностные рассуждения, появляется точная, хотя, возможно, крайне болезненная оценка. Выполнение этого упражнения поможет вам задуматься о том, дают ли вам вложения, сделанные сегодня и завтра, лучший шанс испытать в этот момент те чувства, которые вы хотели бы испытать.

Продолжайте. Проведите себя до конца своей жизни. Именно там вы найдете правду, хорошую или плохую.

Теперь вернитесь в сегодняшний день.

Возьмите карандаш. Определите порядок тех ценностей, которые должны быть отражены в вашей жизни, по степени их значимости, пропавив цифры от 1 до 10. Это ваше видение, самое личное из всех.

- \_\_\_\_\_ благосостояние (количество имеющихся у вас денег)
- \_\_\_\_\_ материальные блага (количество приобретенных вами вещей)
- \_\_\_\_\_ семья (как бы вы ее ни определяли)
- \_\_\_\_\_ социальный статус (должности, награды, призы, свидетельства, ученые звания)
- \_\_\_\_\_ здоровье (физическое, психическое и эмоциональное)
- \_\_\_\_\_ власть (каким количеством людей вы руководите)
- \_\_\_\_\_ нравственный характер (как вы проявляете по отношению к другим людям любовь, доброту, правдивость, великодушие, благодарность и т. д.)
- \_\_\_\_\_ известность (сколько людей вас знают)
- \_\_\_\_\_ привлекательность (важность хорошего внешнего вида, красоты и т. д.)
- \_\_\_\_\_ деятельность на работе (ваша компетентность и мастерство)

Теперь подумайте о том времени и энергии, которые вы тратили в течение нескольких последних лет, и промаркируйте эти ценности цифрами от 1 до 10, основываясь на том, сколько времени и сил вы фактически вложили в каждую из них.

- \_\_\_\_\_ благосостояние
- \_\_\_\_\_ материальные блага
- \_\_\_\_\_ семья
- \_\_\_\_\_ социальный статус
- \_\_\_\_\_ здоровье
- \_\_\_\_\_ власть
- \_\_\_\_\_ нравственный характер

- \_\_\_\_\_ известность
- \_\_\_\_\_ привлекательность
- \_\_\_\_\_ деятельность на работе

Совпадает ли порядок пунктов в двух списках? Велико ли сходство между списками? Есть ли совпадение между тем, что, по вашим словам, играет важную роль в вашей жизни, и тем, что происходит в действительности?

На какой из этих пунктов вы тратите больше всего энергии? Какие из указанных ценностей вы с большей вероятностью будете использовать, сознательно или неосознанно, для оценки своего успеха в жизни?

Если бы завтра вам пришлось умереть, как бы вы оценили эти списки: правильно ли они составлены, в какой степени согласованы, что они могут рассказать о прожитой вами жизни?

Неделя за неделей, год за годом успешные люди из практических всех сфер жизни — бизнеса, спорта, медицины, военной службы — проходят обучение по одной из наших программ и сталкиваются с несоответствием «своих списков», испытывая потрясение от того, что они обнаруживают. Так или иначе, большинство людей начинают понимать, что живут не той жизнью, о которой мечтают.

### ПРИ ПОПЫТКЕ ДОСТИЧЬ ВЕРШИНЫ МИРА Я ЛИШИЛСЯ НОСА, А МОЯ СЕМЬЯ ЧУТЬ НЕ ПОТЕРЯЛА МЕНЯ

Зачем нужно подниматься на Эверест? Чтобы можно было сказать, что вы побывали в самой высокой точке нашей планеты? Чтобы выйти за границы своих возможностей или раздвинуть эти границы? Или для того, чтобы просто вычеркнуть очередной пункт из составленного вами списка жизненных целей?

Достаточно ли одной попытки покорить Эверест, чтобы почувствовать себя всемогущим? Чтобы удовлетворить неутолимую жажду достижений?

А может быть, люди штурмуют эту гору просто от нечего делать, как это часто утверждают скептики?

Мне кажется, что существует две основные причины, толкающие людей на такие подвиги:

- Видимые достижения служат наилучшим свидетельством нашего пребывания на планете Земля. («Нам от рождения свойственно сильное стремление повлиять на окружающий мир и усовершенствовать его», — пишут Э. Эллиот, Х. Макгрегор и Т. Трэш.)
- Подобные достижения приносят признание, престиж, славу, богатство, власть и не только — т. е. все то, что высоко ценится в обществе, а нам приятно, когда нас оценивают по этим показателям.

Патологоанатому из Техаса Беку Уизерсу удалось пережить один из самых трагических дней в истории покорения Эвереста — 11 мая 1996 года, когда при попытке восхождения на гору погибли восемь альпинистов. Уизерс потерял правую руку, все пальцы левой руки, части обеих стоп и нос, который ему впоследствии восстановили пластические хирурги с помощью тканей, взятых с уха и лба. Вот, что по его мнению, движет теми, кто, подобно ему, жаждет покорить Эверест или совершить нечто столь же грандиозное: «Наше общество ориентировано на достижение успеха и целенаправленную реализацию этой цели. Занимаясь чем-то, вы думаете, что делаете это для своей семьи, [но] это всего лишь удобное рациональное объяснение, которое я сам использовал множество раз. На самом деле речь идет о том, как вы проживаете свою жизнь, о вашей модели поведения, а остановиться на достаточно долгое время, чтобы подумать об этом, бывает очень сложно... Об этой стороне вопроса говорят очень редко». Покорение Эвереста, по словам Уизерса, стало для него «навязчивой идеей». Правильно ли было ради реализации этой идеи забыть дом и близких, «вынуждая их самостоятельно устраивать свою жизнь»? Стоило ли рисковать своим здоровьем, а то и жизнью, «ставить на карту отношения» с людьми, которые так много для него значили?

Я вовсе не хочу сказать, что не существует никакой веской причины для восхождения на Эверест; безусловно, она есть. Я просто предлагаю изучить ее более тщательно. Как сказал Уизерс, «об этой стороне вопроса говорят очень редко». Если бы покорители Эвереста рассматривали этот вопрос более внимательно, то, возможно, были бы поражены тем, что обнаружили, немедленно отказались бы от идеи восхождения и заменили ее стремлением к тому, что с точки зрения мотивации выдерживает тщательную проверку.

Почему кто-то точно так же тратит огромное количество времени и сил ради того, чтобы достичь успеха в невероятно сложной работе? Почему человек стремится к славе? Почему один годами работает по выходным, чтобы накопить денег на покупку дома своей мечты, а другой готов часами наблюдать за тем, как его ребенок тренируется и участвует в спортивных соревнованиях? Почему человек, увлеченный гольфом, не жалеет сил, чтобы сделать показатель своего гандикапа ниже 10, а кто-то в течение нескольких лет работает по ночам и в выходные ради получения ученой степени?

Я уже говорил, что *существуют* веские основания для того, чтобы делать все это. Но мы всегда должны спрашивать себя, зачем вкладываем так много времени и сил в занятия, на которые уходит большая часть нашей жизни, — задавая себе следующие вопросы:

- Когда цена, которую нужно заплатить за достижение цели, слишком высока? Во что это может обойтись вам или другим людям?
- Оправданы ли жертвы, связанные со стремлением достичь поставленной цели, с точки зрения ее реальной значимости?
- Что будет, если ради достижения цели вам придется заплатить невероятно высокую или даже максимальную цену — пойти на сделку с совестью, лишиться семьи, потерять здоровье или жизнь? Считаете ли вы по-прежнему, что преследование этой цели оправданно?
- Когда полученный результат не стоит заплаченной за него цены?
- Как далеко вы готовы пойти ради достижения своей цели?
- Насколько вы контролируете процесс реализации ваших стремлений?
- Нравится ли вам тот человек, которым вы станете, достигнув желаемого?
- Почему вы стремитесь достичь этой цели?
- Что произойдет с вами и другими людьми, если вы потерпите неудачу?

«Это хорошо, если вы собираетесь воплотить в жизнь какую-либо мечту — при условии, что это хорошая мечта, — сказал Уизерс после катастрофы, изменившей всю его жизнь. — Одно только желание оказаться в таком месте, как Эверест, не может служить веской причиной для того, чтобы отправиться туда». Ваша мечта может быть связана с внутренними мотивами — подняться на Эверест, просто чтобы получить

удовольствие от такого приключения, — но полностью ли вы осознаете возможные последствия ее осуществления? И подумайте еще об одном: чего вы хотите — реализовать мечту, которую *выбрали сами*, или ту, которую *выбрало для вас общество*?

В нашей жизни основное значение имеют вовсе не те показатели, которые ценит общество. «Мы покоряем не гору, а самих себя», — сказал сэр Эдмунд Хиллари, впервые поднявшийся на Эверест вместе с Тенцингом Норгеем. Едва ли кто-то захочет, чтобы на его надгробной плите были высечены слова, говорящие о внешних атрибутах успеха. «Здесь покоится человек, занимавший 30-е место в списке самых богатых людей Америки»...

То, что важно для нас, перечислено в первом списке, который вы пронумеровали пару страниц назад. На каком месте оказались благосостояние, власть, социальный статус и т. д., после того как вы рассмотрели все остальное?

## РОКОВОЙ ВЫБОР

Единственное, что важно, — это быть живым, здоровым и уметь жить настоящим.

Обычно я не пишу таких банальных вещей. Очевидно, что обладание каким-либо из этих качеств или всеми тремя является отличительным знаком любого «победителя». Но на самом деле все становится не столь очевидным, если посмотреть на то, как многие люди обращаются со своим физическим «Я». 40% руководителей корпораций (пугающая цифра!) страдают ожирением. Люди не способны дать себе передышку, чтобы восстановить силы, и это мешает им работать, получать удовольствие от жизни и вообще существовать на приемлемом уровне. Доходит до того, что они не позволяют себе даже коротких перерывов, не успевают просто нормально поесть. Для многих людей выбор ясен, хотя они и не всегда четко его формулируют: *«Моя прекрасная работа или карьера позволяет мне обеспечивать моей семье / любимым людям и самому себе хорошую жизнь. В обмен на это я готов принести в жертву свое физическое здоровье, сиюминутные удовольствия и, возможно, даже несколько лет жизни»*.

Разве это не нелепо? Вы делаете это для вашей семьи... однако все может закончиться тем, что вы будете неспособны принимать участие

в жизни своих близких из-за плохого здоровья! Если вам важно, чтобы вас считали хорошим родителем или спутником жизни — что явно свойственно любому человеку, который делает вышеназванный выбор, — то каким образом заслужить такую оценку, если вы уйдете до срока, так и не успев вырастить своих детей?

Когда очень успешные руководители со всего мира приезжают к нам в институт и начинают сравнивать списки своих приоритетов со списками, отражающими реальность, как недавно это сделали вы, и когда они применяют свои отточенные деловые навыки и мышление для анализа «бизнеса под названием “я сам”», то их, как правило, захлестывает поток эмоций — замешательство, гнев, ощущение предательства по отношению к другим и самому себе, негодование, разочарование. В мире бизнеса никто из них никогда не допустил бы таких вопиющих несоответствий. Однако почему-то в сфере собственной жизни, которая имеет наибольшую значимость, подобным расхождениям дается зеленый свет. Проницательность и рациональность, позволяющие им столь успешно решать деловые вопросы, куда-то пропадают, когда речь заходит об оценке итогов своей жизни.

Всегда интересно слушать, как наши клиенты пытаются дать рационалистическое объяснение расхождению между тем, как они хотят жить, исходя из своих самых сокровенных ценностей, и тем, как действительно проходит их жизнь. Их ущербная и неубедительная логика шокирует даже их самих. Обычно подобные объяснения звучат следующим образом: «Я еще достаточно молод. У меня есть время все это изменить. Я не могу сделать это прямо сейчас, но как только моя жизнь станет немного спокойнее, я займусь личными делами».

Подумайте вот о чем. Как потеря физического здоровья может негативно сказаться на реализации ваших главных приоритетов из первого списка? Если мы готовы тратить время и силы на свою карьеру и дом, разве не должны мы с такой же готовностью вкладывать энергию в сохранение своего тела и ума, учитывая, что эта задача имеет первостепенное значение?

## ОТКЛАДЫВАЯ РАДОСТЬ... НАВСЕГДА?

В 2010 году во время своего выступления на конференции TEDxSydney, посвященного достижению баланса между работой и личной жизнью,

крупный бизнесмен и писатель Найджел Марш очень точно резюмировал то, о чем думают многие-многие люди: «Жить я буду тогда, когда выйду на пенсию, дети покинут отчий дом, жена разведется со мной, мое здоровье будет подорвано, у меня не останется ни друзей, ни интересов». Слушатели покатились со смеху.

Эта книга говорит, во-первых, о неспособности определенных видов достижений создавать ощущение непреходящей значимости и, во-вторых, о неспособности успеха вызывать сиюминутную радость. Много людей откладывают радость на то время, когда добьются успеха. Однако слишком часто этот момент так и не наступает. Не существует финишной линии, которая указывает нам на то, что эта конкретная гонка закончена и теперь — *в данный момент* — пришло время наслаждаться ее результатами. Поэтому мы говорим себе: «Хорошо. Я испытаю счастье, когда покорю *следующую* вершину — это уж точно». Однако если вы постоянно говорите себе «Я буду счастлив, когда...», то можете не сомневаться, что никогда не почувствуете себя по-настоящему счастливым: части вашего высказывание следует поменять местами. Установки на счастье недостаточно — если достижение не обладает длительной внутренней ценностью или если оно рассматривается главным образом как приобретенный товар, а не процесс, то счастье вряд ли наступит.

Несколько лет назад на занятии в НРІ один из слушателей вызвался рассказать свою историю. Его отличало крепкое телосложение, а из его анкеты я знал, что он обучается у нас, чтобы стать инструктором по персональному росту. «Я все понимал совершенно неправильно, — смело начал он свое выступление, — потому что с самых ранних лет купился на мысль о том, что, прежде чем к тебе придет счастье, ты должен преуспеть в жизни. Поэтому мне нужно было добиться какого-то очевидного успеха. Я поставил перед собой цель: выиграть чемпионат мира по боксу. Я сказал себе, что если когда-либо этого добьюсь, то буду счастлив, потому что это будет означать, что я стал успешным человеком. Благодаря этому убеждению я сохранял преданность своей цели на всех соревнованиях, на всех уровнях моего пути к успеху. Я был одержим ею. Я не мог думать ни о чем, кроме того, что должен выбиться в люди. Все остальное было подчинено достижению этой цели. И вот в один прекрасный день я завоевал звание чемпиона мира. Счастье, которое я ощущал, было невообразимым. Просто фантастическим. Но это было не то, что я ожидал почувствовать; это ощущение не было глубоким.

На самом деле это было, скорее, облегчение, чем радость. А затем та радость, которую я *почувствовал*, очень быстро прошла. Две недели я сидел дома с этим огромным призом, прекрасно осознавая, что ничего не изменилось. Я не чувствовал, чтобы со мной что-то произошло. То, к чему я стремился с юности, никак меня не изменило. Я чувствовал себя обманутым.

Затем я подумал: а вдруг я испытываю такие чувства, потому что мне просто *повезло*? Да, возможно, так оно и есть. Когда ты получаешь титул один раз, то это вполне может произойти по счастливой случайности.

Вы не поверите, что я сделал на следующее утро: я встал и начал тренироваться, чтобы завоевать титул снова. Один раз вам может повезти, думал я. Вторая победа не может быть просто удачей. Тогда никто не сможет в тебе усомниться. Все мое отчаяние по поводу отсутствия удовлетворения после выигрыша исчезло, так как теперь у меня была новая цель. Если я сделаю это дважды, то стану знаменит, *без вопросов*. Я снова начал тренироваться как одержимый».

Я слышал разные варианты этой истории от такого числа людей, что не берусь их сосчитать, — спортсменов мирового класса, руководителей, сотрудников среднего звена из крупных компаний, владельцев предприятий, врачей и других медицинских работников. Например: «*Я не почувствовал особого удовлетворения от получения степени магистра, но знаю, что это произойдет, когда я получу докторскую степень*»; «*Я знаю, что буду больше доволен своей жизнью, когда наконец стану партнером... когда я в конце концов буду допущен к юридической практике... когда я стану дипломированным бухгалтером*»; «*Я не могу быть довольна собой, занимая 106-е место в мировом теннисном рейтинге... когда я войду в Топ-50 лучших игроков, то почувствую себя успешным человеком и смогу начать получать удовольствие от своей карьеры*». (Эта девушка, действительно вошла в Топ-50 лучших теннисисток... и ничего не изменилось.)... «*Когда я наконец избавлюсь от всех долгов, то смогу по-настоящему наслаждаться жизнью... очень скоро наступит день, когда я полностью освобожусь от финансового бремени и смогу заниматься тем, что приносит мне счастье*». (Этот человек продал свой бизнес, выплатил все долги и неожиданно стал весьма богат... Через восемь месяцев, в течение которых он чувствовал себя очень несчастным, он купил другую компанию, увяз в долгах и снова начал свой поиск счастья и удовлетворения.) В своей прекрасной книге «Высокая цена материализма» (The High Price of Materialism) психолог Тим Кассер пишет:

«До Silicon Graphics [основатель компании Netscape Джим] Кларк говорил, что для счастья ему достаточно состояния в 10 миллионов долларов; перед Netscape — в 100 миллионов долларов; перед Healtheon — в миллиард; теперь он [говорит]: «Я буду доволен тогда, когда у меня будет больше денег, чем у Ларри Эллисона». Состояние Эллисона, основателя корпорации Oracle, оценивается в 13 миллиардов долларов».

Подобные истории напоминают мне оптическую иллюзию, когда вы смотрите в центр спирали, а она уходит вниз, и кажется, что она движется к чему-то, но никогда туда не доходит. И так бесконечно. Это ловушка. *Самая настоящая ловушка*. Причина, по которой многие люди терпят муки движения по кругу «погоня за успехом — достижение — неудовлетворенность — новая погоня для избавления от неудовлетворенности» (и так до тошноты), заключается в изначально пагубной проблеме, связанной с определенным типом успеха — внешним успехом, — и тем обещанием радости и самореализации, которым он размазывает перед нашим носом. Цели связаны с будущим. Однако радость мы испытываем в настоящем. Мы используем прошлое для того, чтобы учиться; будущее — чтобы готовиться; настоящее — чтобы жить. Когда мы лишаемся настоящего, то теряем свою жизнь и ощущение радости.

Существует очень эффективный способ, который помогает фокусироваться на настоящем и не откладывать радость до того момента, когда окружающий вас мир станет лучше. Просто спросите себя: «Если лучше уже не будет, как я могу насладиться этим самым моментом своей жизни в его нынешнем виде, ничего не меняя?»

Будущее всегда обещает больше радости и удовлетворения, чем настоящее. Цели — это *конструкции, которые организуют* нашу подготовку к будущему, но они крайне редко учат нас тому, как любить жизнь *здесь и сейчас*. Таким образом, погоня за целями, успехом и триумфом неизбежно подразумевает одно из двух: либо вы откладываете радость до того момента, когда цель будет достигнута, либо испытываете радость в процессе самой погони. В первом случае человек превращается в одержимого пуританина. Это известная история — вспомните хотя бы отца из печальной баллады Гарри Чапина «Кошка в колыбели», который настолько зациклен на будущем и желании доводить все до конца, что когда он наконец находит время побывать с сыном, тот не может и не хочет с ним встречаться. Или историю Джина О'Келли, бывшего председателя совета директоров и генерального директора компании KPMG (чьи сотрудники проходили обучение на нескольких моих семинарах),

который не задумывался над своей жизнью до тех пор, пока ему не поставили смертельный диагноз — неоперабельный рак мозга — и не сказали, что ему осталось жить несколько месяцев. Сколько же людей вокруг нас одержимо погоней за очередным достижением, а затем за еще одним? Сколько людей — а возможно, и вы? — настолько «привязаны» в данный момент к будущему, что теряют очень многое — связи с людьми, прелести жизни и почти все, что действительно важно?

Одна из главных проблем, связанных со многими целями, к достижению которых, по мнению общества, следует стремиться, заключается в следующем: между тем, где вы находитесь, и тем, куда хотите двигаться, всегда существует разрыв. Именно это приводит к возникновению порочного круга под лозунгом «Что бы я ни сделал, чего бы ни достиг, этого никогда не будет достаточно». Однако если достижение ваших целей само по себе приносит удовлетворение, то неудовлетворенность, связанная с достигнутым успехом, может просто исчезнуть. «Но если работа по определению доставляет удовольствие все большему и большему числу людей, — пишет Дэниел Пинк в своей книге «Драйв» значит, внешние стимулы... становятся все менее актуальными»<sup>6</sup>. И это касается не только работы.

Горькая правда состоит в том, что, когда, достигнув успеха, люди ощущают внутреннюю пустоту, они подходят к ситуации с позиции «грубой силы»: «Я просто буду заниматься этим еще и еще, пока не останусь доволен». Удивительно мало умных людей останавливается, чтобы задаться вместо этого вопросом:

*«А вдруг я гоняюсь не за тем?»*

## ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ ЦЕННОСТИ: КОГДА ЦЕЛИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА ВСТУПАЮТ В КОНФЛИКТ

Крайне важно создать правильную мотивацию для достижения наших целей, чтобы мы знали, что именно должна дать нам «победа». Что она на самом деле изменит? Достижение цели происходит не в вакууме: в процессе и в результате наших действий возникают другие вещи. Нередко это приводит к непреднамеренным и серьезным последствиям.

<sup>6</sup> Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. — С. 45.

Чтобы лучше понять, что я имею в виду, приведу пример из собственного опыта.

Около двадцати лет назад, вскоре после воссоединения Западной и Восточной Германии, я отправился в деловую поездку в Берлин. По дороге в отель я разговорился с водителем такси: я спросил его, как давно он водит машину («Всю жизнь», — сказал он), в какой части Берлина жил («Той, которая была Восточным Берлином»). Большую часть своей жизни он прожил в коммунистическом государстве и теперь наконец имел возможность получить представление о совершенно другой экономической и политической системе. «Я хорошо прочувствовал на себе жизнь по обе стороны, да и моя семья тоже», — сказал он.

«Я бы с удовольствием послушал ваше мнение о том, что они представляют собой в сравнении», — сказал я.

«Ну, мне не очень хочется говорить с вами об этом, потому что вы — американец».

«Все в порядке, — заверил я его. — Мне действительно интересно».

«Что ж, — сказал он. — Раньше у меня было не так уж много — очень скромный дом. Мой мир был не очень сложным. Я никогда не беспокоился по поводу того, чем накормить детей или как заработать достаточно денег на жизнь. Мне казалось, что у нас все прекрасно. Должен вам сказать...» Он замолчал.

«Что?»

«Тогда я получал от жизни гораздо больше удовольствия».

«Каким образом?»

«У меня было свободное время. Мне не нужно было постоянно куда-то бежать. Я не задумывался над тем, смогу ли заплатить за дом. Я много общался с людьми. Жизнь казалась более медленной, более сиюминутной».

Я просто кивнул.

«Не знаю, хотел бы я вернуться к тому, что было, — продолжил он, — но сейчас я занимаюсь только тем, что бегаю; я все время беспокоюсь о своей семье; у меня нет времени на общение с друзьями. Я живу в доме, который гораздо лучше прежнего. Все, что я делаю и имею, более высокого качества, вне всяких сомнений. Все гораздо лучше. Раньше мы читали об этом, но мы жаждали не этого. Да, у меня есть свобода, и я никогда не променяю ее ни на что другое. Но я очень хочу получать от жизни больше удовольствия и иметь близкие, глубокие отношения с людьми, как это было раньше. Главное, чего я хочу, — это сохранить

свободу и в то же самое время чувствовать тесную связь с жизнью, как это было когда-то».

Я, вне всякого сомнения, не одобряю ни одну из форм коммунизма. То, что я хочу сказать, не предполагает сравнение коммунизма и капитализма. Напротив, это связано с теми проблемами и обязанностями, которые приходят вместе со свободой. Мой таксист вроде бы «выиграл» свободу, позволяющую реализовать новые возможности, иметь большой дом и покупать хорошие вещи. Само по себе это было достаточно важное достижение, но, кроме того, он получил возможность осуществить все то, что чрезвычайно ценилось в его новом обществе. Однако, когда он познакомился с этими ценностями, они вступили в противоречие с дорогими его сердцу главными ценностями из его прежней жизни.

Мы берем на себя обязательство достичь самых разных целей, но как насчет затрат, которые подстерегают на этом пути? Стоит ли достижение цели той цены, которую придется за это заплатить? Вы всегда хотели ездить на собственном новом «мерседесе», и, в конце концов, это произошло, но в результате вам пришлось сократить расходы на некоторые внешкольные занятия, которые так нравятся вашим детям, — например, уроки танцев, лыжные походы и теннисные тренировки. Вы хотели стать руководителем подразделения, и, в конце концов, вы им стали, получив более высокую зарплату, больший размер опциона, более удобный офис и сопутствующее этой должности уважение... но в цену этого назначения входили необходимость проводить в разъездах более полугода, потеря контакта с детьми и угроза развода. Вы хотели стать финансово независимым к сорока годам, чтобы иметь возможность проводить больше времени с семьей... но для того, чтобы это произошло, вам пришлось преступить множество морально-этических норм. Вы вернулись на свою старую работу продавца, на которой можете зарабатывать гораздо больше денег... однако вы также вернулись к культуре постоянного пьянства и полного отсутствия физических нагрузок — т. е. к тому, из-за чего вы, в сущности, оставили это место. Ваша зарплата стала гораздо выше, но вы снова слишком много пьете и не тренируетесь.

Может показаться, что я утверждаю, будто материальная состоятельность, с одной стороны, и возможность жить полнокровной и наполненной смыслом жизнью, с другой, несовместимы. Я не считаю, что все компромиссы равнозначны, но практически любая цель, к которой мы стремимся, так или иначе оказывает влияние на людей, которые нам дороги.

## КУЛЬТУРА ОБМАНА

Мы можем одобрять или отвергать ценности, предлагаемые нам обществом, но обрести их вовсе не просто. Для этого требуются огромные, иногда сверхчеловеческие усилия. В некоторых случаях на это уходят все силы и возможности, которые у нас есть. Что происходит с тем, кто ослеплен стремлением к успеху и чья потребность в достижениях превращается в одержимость? В таких случаях — а они совсем не редкость — человек готов использовать любую стратегию, позволяющую ослабить мучающую его жажду успеха.

*Цель оправдывает средства.*

*Не важно, как я этого добьюсь, — победителей не судят.*

*Когда я добьюсь успеха, то все уляжу и мне не придется снова прибегать к обману.*

*Это было всего один раз...*

Разумеется, все не так просто. Существуют краткосрочные и долгосрочные последствия обмана. Я абсолютно уверен, что ни один из читателей этой книги не хочет, чтобы о нем вспоминали как о «человеке, который на своем пути к вершине преступил не одну нравственную норму».

Вот как может выглядеть хронология обмана: в старших классах школы некто Даррелл платит за то, чтобы кто-то написал за него наиболее важные эссе и получает по всем высший балл. Он списывает при выполнении тестов по математике и химии, снова самые высокие оценки. Он платит человеку, чтобы тот под его именем прошел тест на проверку академических способностей, получает результат, соответствующий 98-му процентилю, и в конечном счете поступает в Йельский университет, где продолжает платить людям за выполнение своих домашних заданий и сдачу экзаменов. Даррелл получает хорошую работу на Уолл-стрит в качестве младшего аналитика в крупной финансовой консультационной фирме.

Он был бы готов к жизни, если бы все время не готовился к катастрофическому провалу.

На пути к вершине Даррелл чувствует себя мошенником. Он не обрел ту компетентность, которой, как предполагается, должен обладать. Теперь он ощущает полную беспомощность, и в этом нет ничего