

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Что нужно для успеха?	5
Проанализировав научные исследования о том, что отличает невероятно успешных людей от всех остальных, мы узнаем, как стать похожими на них, а в каких случаях этого лучше не делать.	
Глава 1. Должны ли мы играть по правилам и делать то, что нам говорят, чтобы преуспеть? Оправдана ли осторожность?	11
Уроки из жизни отличников, генетиков, Уинстона Черчилля и гениальных пианистов.	
Глава 2. Действительно ли хорошие парни всегда опаздывают к финишу?	43
Что можно узнать о доверии, сотрудничестве и доброте... от членов банд, пиратов и серийных убийц.	
Глава 3. Действительно ли остановившиеся на полпути никогда не побеждают, а победители никогда не останавливаются на полпути?	83
Что общего между «морскими котиками», браками по расчету, Бэтменом, видеоиграми и умением не пасовать перед трудностями на пути к успеху.	
Глава 4. Важно не то, что вы знаете, а то, кого вы знаете (кроме тех случаев, когда ваши знания действительно уникальны)	164
Что можно узнать о возможностях знакомств от специалистов по переговорам при взятии заложников, от лучших комиков и от умнейшего человека в истории.	
Глава 5. Верьте в себя... иногда	231
Что знают о тонкой грани между уверенностью в себе и самообманом гроссмейстеры, секретные службы, чудаковатые мастера восточных единоборств и люди, лишённые чувства страха.	
Глава 6. Работа, работа, работа... или баланс между работой и личной жизнью?	268
Как найти гармонию между домом и офисом: уроки Человека-паука, буддийских монахов, Альберта Эйнштейна, профессиональных борцов и Чингисхана.	
Заключение. Из чего складывается успешная жизнь?	339
Выражение признательности	348
Об авторе	350

Что нужно для успеха?

Проанализировав научные исследования о том, что отличает невероятно успешных людей от всех остальных, мы узнаем, как стать похожими на них, а в каких случаях этого лучше не делать.

Двое человек погибло, пытаясь это сделать.

Журнал *Outside* назвал велогонку *Race Across America* (РААМ) тяжелейшим в мире испытанием на выносливость. За 12 дней велосипедисты проезжают около 4800 километров от Сан-Диего до Атлантик-Сити.

«Так это же как “Тур де Франс”», — скажете вы. И будете неправы. «Тур де Франс» состоит из этапов. С перерывами. А в РААМ часы, начав отсчет, не останавливаются до самого финиша. Каждая минута, потраченная на сон, отдых, на что-либо иное, кроме педалирования, означает минуту преимущества для конкурентов. Велосипедисты тратят на сон в среднем по 3 часа за ночь — и то неохотно.

Через четыре дня после начала гонки ведущие спортсмены должны договориться о том, когда отдыхать. Соперники настигают (с разницей примерно в час друг от друга), поэтому решение дается нелегко — ведь ведущие спортсмены знают, что их обойдут и придется нагонять упущенное время. По мере гонки они будут лишь слабеть. Возможности передохнуть нет. Чем ближе к финишу, тем сильнее скажутся усталость, боль, недостаток сна.

Но на лидере гонки 2009 года это никак не отражается. Он *на полдня* опережает ближайшего соперника. Юре Робич

кажется непобедимым. Он выигрывал РААМ пять раз — чаще, чем любой другой участник, и неоднократно пересекал финишную черту раньше чем через девять дней. В 2004 году Робич опередил пришедшего вторым соперника на 11 часов. Можете себе представить спортивное соревнование, в котором после объявления победителя нужно ждать еще полдня, пока финиширует следующий гонщик?

Нельзя не задаться вопросом: что позволяет Робичу добиваться оглушительного успеха в столь изматывающем состязании?

Повезло с генами? Нет. По результатам тестов его физическая форма типична для лучших спортсменов, участвующих в соревнованиях на выносливость.

Может быть, он блестящий стратег? Отнюдь. Робич участвовал в «Тур де Франс», но безуспешно: там нужно быть стратегом, а Робич не такой. Гонка РААМ в этом плане намного проще. Не надо ничего продумывать — от тебя требуется лишь способность выносить сверхчеловеческие физические нагрузки.

А может, у него лучший тренер? И снова не угадали. По словам его друга Уроса Велепича, Робича совершенно невозможно тренировать.

В одном из выпусков *New York Times* Дэн Койл раскрыл секретное преимущество Робича над соперниками, сделавшее его многократным победителем РААМ, — его безумие.

И это не преувеличение. Когда Робич крутит педали, то в буквальном смысле теряет рассудок.

Он становится параноиком, переживает жуткие эмоциональные срывы и видит тайный смысл в трещинах на асфальте. Однажды Робич швырнул свой велосипед на землю и зачем-то помчался к сопровождающему автомобилю команды поддержки — кулаки сжаты, взор горит. (Вовремя спохватившись, люди в машине заблокировали двери.) Он мог соскочить с велосипеда посреди гонки, чтобы вступить в рукопашный бой... с почтовыми ящиками. У Робича начи-

нались галлюцинации; однажды ему привиделось, что за ним гонятся моджахеды с автоматами. Его тогдашняя жена была настолько напугана поведением мужа, что пряталась в трейлере команды поддержки.

Койл писал, что Робич считает свое безумное поведение «странным и постыдным, но жизненно необходимым». Что самое удивительное, для ученых не новость, что такой дар, как у Юре, может стать преимуществом для спортсмена. Еще в XIX веке ученые Филипп Тисси и Август Бир заметили, что безумие способно помочь спортсмену игнорировать боль и подвергать свой организм нагрузкам, превосходящим естественные пределы его возможностей.

Не знаю, как вы, но я никогда не слышал от своего школьного психолога, что галлюцинации, нападение на почтовые ящики и прочие безрассудства — это способ стать всемирно известным и успешным *в чем бы то ни было*. Меня учили выполнять домашнее задание, играть по правилам и вести себя прилично.

Напрашивается вопрос: что же в действительности приводит к успеху?

В этой книге исследуются факторы, обеспечивающие успех в реальном мире. Имеется в виду успешная жизнь в целом. Не просто зарабатывание денег. Какие мысли и поступки помогают нам достигать поставленных целей в профессиональной или личной сфере? Об успехе написано немало книг, но многие из них или освещают какую-то одну грань этого бриллианта, или предлагают голую теорию без каких-либо практических рекомендаций. Мы с вами сначала попробуем установить, что именно способствует успеху, а затем выясним, какие конкретные действия могут привести нас к заданным целям.

Вот уже восемь лет я веду свой блог, где рассказываю о всевозможных исследованиях, объясняю их результаты, публикую интервью с экспертами в вопросах жизненного успеха. И я нахожу ответы. Многие из них удивляют, а

некоторые сначала кажутся противоречивыми. Но все они дают информацию о том, что вы должны сделать, чтобы добиться поставленных целей в карьере и личной жизни.

Многое из того, что говорят нам о качествах, способствующих успеху, логично, серьезно — и совершенно неверно. Мы разрушим мифы, проанализируем научные исследования о том, что отличает невероятно успешных людей от всех остальных, узнаем, как стать похожими на них, а в каких случаях этого лучше не делать.

Иногда успеху способствует чистый талант, иногда — то, чему учила мама, а иногда — абсолютно обратное. Какие старые присказки верны, а какие — просто вымысел?

Действительно ли хорошие парни приходят последними? Или первыми?

Действительно ли тот, кто останавливается на полпути, никогда не выигрывает? Или упрямство — наш худший враг?

Действительно ли главное — быть уверенным? Или уверенность в себе — это самообман?

В каждой главе мы будем изучать обе стороны истории. Мы увидим преимущества обеих точек зрения. Так что, если вас терзают сомнения или смущают противоречия, оставайтесь со мной. Обе стороны представят свои аргументы — как в суде. А затем мы найдем ответ, который даст нам максимум преимуществ и сведет к минимуму недостатки.

В первой главе мы выясним, действительно ли успешен тот, кто не рискует и делает то, чему его учили. Вы познакомьтесь с тем, что старший преподаватель Гарвардского университета Гаутам Мукунда называет «качествами-усилителями». Как безумие Юре Робича, качества-усилители в обычных условиях считаются недостатками, но в определенном контексте дают огромное преимущество, позволяющее обойти всех конкурентов. Мы узнаем, почему лучшие студенты редко становятся миллионерами, почему лучшими (и худшими) президентами в истории США были те, кто

подрывал систему, и почему ваши главные слабости могут оказаться вашими главными достоинствами.

Из второй главы мы узнаем, когда хорошие парни приходят первыми и в чем был прав Макиавелли насчет денег. Мы поговорим с преподавателем Уортонской школы бизнеса, который верит в сострадательный капитализм и в альтруизм, и с преподавателем Стэнфордского университета, чьи исследования показывают, что мы переоцениваем преимущества усердного труда и что повышению больше всего способствует подхалимство. Мы порассуждаем о пиратах и тюремных группировках, чтобы выяснить, каким правилам подчиняются даже те, кто нарушает общепринятые правила, а также узнаем, как уравновесить стремление к амбициозным целям с возможностью высыпаться по ночам.

В третьей главе мы побываем на тренировках «морских котиков» и изучим такое новое веяние в науке, как исследование выносливости и гибкости. Доктор экономических наук научит нас определять, когда нужно удвоить усилия, а когда лучше отступить. От мастеров кунг-фу мы узнаем, когда позиция хлипкого слабака — самая выигрышная. И мы выучим одно глупое слово, которое помогает решить, когда проявлять упорство, а когда лучше сдаться.

Из четвертой главы мы узнаем, что важнее: *что* ты знаешь или *кого* ты знаешь. Мы обнаружим, что самыми продуктивными обычно оказываются работники с широким кругом общения, но при этом лучшие профессионалы (в том числе 90 процентов топовых спортсменов) практически всегда считают себя интровертами, а также послушаем самого социально активного резидента Кремниевой долины и выясним, как налаживать связи, не чувствуя себя лицемером.

В пятой главе мы обратимся к внутреннему настрою и увидим, как уверенность помогает преодолевать пределы своих возможностей и что ее нужно уравнивать трезвым взглядом на будущие трудности. Новые исследования указывают на то, что мрачные пророчества научных фантастов

могут подсказать секрет максимальной производительности, а также что вся парадигма уверенности может быть в корне неверной. Мы узнаем, как люди, пережившие катастрофу, находили в себе силы держаться и как «мысленное противопоставление» помогает определить, когда нужно идти на риск, а когда лучше дважды подумать.

В шестой главе мы взглянем на общую картину со стороны и попытаемся понять, как успех в карьере согласуется с успехом в жизни, а когда этого не происходит. Есть ли место разумному балансу между карьерой и личной жизнью в современном мире? Клейтон Кристенсен из Гарвардской школы бизнеса и Чингисхан показывают нам примеры того, как обрести покой среди бурлящей офисной жизни. Мы извлечем уроки из трагических биографий легендарных людей, которые добились успеха, но заплатили слишком высокую цену, пожертвовав семьей и счастьем.

Успех необязательно должен быть тем, что мы видим только по телевизору. Он определяется не столько достижением совершенства в какой-то определенной области, сколько пониманием своих сильных качеств и умением оптимально использовать их с учетом контекста. Не нужно сходить с ума, как Юре Робич, ведь иногда гадкий утенок может оказаться прекрасным лебедем, если найдет себе подходящий пруд. То, что отличало вас от остальных, те привычки, от которых вы пытались избавиться, то, за что вас дразнили в школе, — все это в правильном контексте может оказаться вашим уникальным преимуществом.

Что ж, с этого и начнем...

**Должны ли мы играть по правилам и делать то,
что нам говорят, чтобы преуспеть?
Оправдана ли осторожность?**

Уроки из жизни отличников, генетиков,
Уинстона Черчилля и гениальных пианистов

Эшлин Блокер не чувствует боли.

Так было всегда. Со стороны она кажется обычной девочкой-подростком, но из-за мутации гена SCN9A ее нервные окончания сформировались не так, как у нас с вами. Сигналы боли не доходят до головного мозга.

Вам кажется, что это дар Божий? Не спешите завидовать. В справочниках врожденная нечувствительность к боли называется «крайне опасным заболеванием». Дейн Инойи пишет: «Большинство маленьких детей мечтают быть супергероями. Пациенты с врожденной нечувствительностью к боли могут считаться суперлюдьми, потому что не ощущают физической боли, но по иронии судьбы эта суперспособность становится для них и криптонитом».

Джастин Хекерт, корреспондент *New York Times Magazine*, пишет, что Эшлин два дня ходила с переломом ноги, прежде чем родители заподозрили неладное. У Карен Канн, еще одной женщины с таким же заболеванием, во время родов произошел перелом костей таза, о котором она не подозревала несколько недель, и обнаружилось это, лишь когда ей стало трудно ходить.

Продолжительность жизни пациентов с таким заболеванием обычно короче; многие умирают еще в детском воз-

расте. Половина младенцев с врожденной нечувствительностью к боли доживает лишь до трех лет. Укутанные сердобольными родителями, они не плачут, когда организм перегревается. Те, кому удастся выжить, нередко откусывают себе кончик языка или растирают глаза до повреждения роговицы. Взрослые носители этого заболевания, как правило, покрыты шрамами и имеют множество переломов костей. Они вынуждены по нескольку раз в день осматривать свое тело в поисках признаков повреждения. Только по синяку, порезу или ожогу они определяют, что причинили себе вред. Особенно опасны воспаления и повреждения внутренних органов: зачастую эти люди не ощущают симптомов, пока не становится слишком поздно.

Но кто из нас хотя бы однажды не мечтал быть таким, как Эшлин?

Пока не столкнешься с конкретными повседневными опасностями нечувствительности к боли, наивно видишь только преимущества. Больше никаких ноющих болей в ушибленной конечности. Больше никакого страха в кресле стоматолога. Жизнь, свободная от неприятных ощущений после болезней или травм. Никогда не болит голова и поясницу не «прихватывает» так, что не разогнуться.

С точки зрения утраты работоспособности и затрат на лечение боль обходится США в 560–635 миллиардов долларов в год. Пятнадцать процентов американцев ежедневно сталкиваются с хронической болью, и многие из них с радостью поменялись бы местами с Эшлин.

Один из злодеев в романе-бестселлере «Девочка, которая играла с огнем» страдает этим заболеванием, и в книге оно преподносится как суперспособность. С навыками профессионального боксера и отсутствием чувствительности к боли он превращается в непреодолимую силу и ужасающего противника.

Отсюда вопрос: когда наши слабости превращаются в достоинства? Кем лучше быть: отщепенцем со своими изъя-

нами и сверхспособностями или крепким середнячком? Как правило, нас учат не рисковать. Но куда ведет этот путь — делать то, что считается правильным, и не впадать в крайности? К успеху или к посредственности?

Чтобы разрешить эту загадку, давайте сначала взглянем на тех, кто все делает правильно. Что происходит с лучшими выпускниками школ? Вот она — мечта родителей и залог успешного будущего. Мама говорит: хорошо учись, и ты добьешься успеха. А мама часто бывает права.

Часто, но не всегда...

* * *

Карен Арнольд из Бостонского колледжа проследила судьбу 81 отличника после окончания школы, чтобы проверить, кем становятся лучшие ученики.

Преобладающее большинство, 95 процентов, пошли в колледж. Их средний балл составлял 3,6, и 60 процентов из них получили дипломы. Не было оснований сомневаться в том, что успех в средней школе предопределял успех и в высшем учебном заведении. Спустя годы после окончания вуза почти 90 процентов строят профессиональную карьеру, а 40 процентов занимают высокие должности. Они надежны, последовательны, хорошо приспособлены, и большая часть во всех смыслах довольна жизнью.

Но многие ли из этих отличников учебы изменяют мир, будут им управлять или оставят свой след в истории? Ответ: ни один.

Комментируя траекторию успеха участников эксперимента, Карен Арнольд сказала: «Несмотря на то что большинство достигло явных успехов в своей сфере деятельности, основная масса бывших школьных отличников не имеет шансов достичь высшей точки в этих сферах». В другом интервью она добавляет: «Отличники обычно не становятся пионерами прогресса... Они, как правило, умело устраива-