

МОТИВАЦИЯ

4 ЭЛЕМЕНТА,

ДЛЯ

ИЗ КОТОРЫХ

ТВОРЧЕСКИХ

СКЛАДЫВАЕТСЯ

ЛЮДЕЙ

УСПЕХ

Марк
Макгиннесс

Mark McGuinness

Motivation for Creative People

How to Stay Creative
While Gaining Money, Fame, and Reputation

LATERAL ACTION BOOKS

Марк Макгиннесс

Мотивация для творческих людей

4 элемента, из которых
складывается успех

Перевод с английского Юлии Константиновой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2020

УДК 159.923.2
ББК 88.52
М15

*Иллюстрации Ирен Хоффман
На русском языке публикуется впервые
Издано с разрешения Mark McGuinness, Irene Hoffman*

Макгиннесс, Марк
М15 Мотивация для творческих людей: 4 элемента, из которых складывается успех / Марк Макгиннесс; пер. с англ. Ю. Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 320 с. : ил.

ISBN 978-5-00146-641-3

Эта книга — не только исчерпывающее практическое руководство по мотивации, но и ее источник. Марк Макгиннесс знает все о проблемах талантливых людей. Известный поэт и преуспевающий коуч, он уже 20 лет помогает профессионалам со всего света справляться с творческими кризисами, прокрастинацией и разочарованием, а также строить карьеру и зарабатывать на любимом деле. Его рациональный подход и глубокое понимание психологии творчества делают эту книгу бесценным пособием для каждого, кто готов следовать за своей мечтой.

УДК 159.923.2
ББК 88.52

Все права защищены.
Никакая часть данной книги
не может быть воспроизведена
в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения
владельцев авторских прав.

Copyright © Mark McGuinness 2015
Illustrations Copyright © Irene Hoffman 2015
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

ISBN 978-5-00146-641-3

Содержание

Начало

Глава 1. Работа из любви к искусству и не только.....	11
Глава 2. Что заставляет вас вставать с кровати по утрам? ..	21
Глава 3. Что такое мотивация?	29
Глава 4. Структура книги.	34

Внутренняя мотивация: радость от работы

Глава 5. Радость от работы.	39
Глава 6. Типы внутренней мотивации.	48
Глава 7. В поисках вдохновения	70
Глава 8. Соппротивление: обратная сторона радости	82

Внешняя мотивация: вознаграждение за работу

Глава 9. Вознаграждение за работу	93
Глава 10. Типы внешней мотивации.	101
Глава 11. Правильное отношение к вознаграждению	114

Личная мотивация: ваши ценности

Глава 12. Оставаться верным себе	151
Глава 13. Типы личной мотивации	160
Глава 14. Работа со своими ценностями	181

Социальная мотивация: влияние

Глава 15. Сила влияния.	203
Глава 16. Типы социальной мотивации	211
Глава 17. Работа с собственным окружением	236

Собираем все воедино

Глава 18. Сочетание мотиваций 251

Глава 19. Вопросы, которые следует задать,
прежде чем начинать любой творческий проект 256

Глава 20. Пять моделей развития карьеры
для творческого человека 259

Следующие шаги

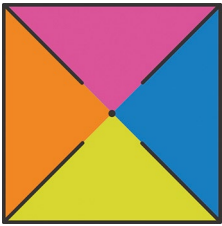
Бесплатный курс для вас 311

Ваше мнение имеет значение 312

Об авторе 316

Благодарности 317

*Посвящается Мами, Кано и Иссе —
моим лучшим мотиваторам*



Начало

Глава 1

Работа из любви к искусству и не только

«Я настолько люблю свою работу, что готов заниматься ею бесплатно».

Я много раз слышал эти слова от представителей творческих профессий. В них звучит и восторг от возможности заниматься творчеством, и радость от того, что работа не тяжкое бремя, а удовольствие. Но в этих словах скрывается и намек на ловушки, поджидающие «свободных художников» на их профессиональном пути.

С одной стороны, у представителей творческих профессий нет проблем с мотивацией. Как правило, они довольно рано находят свое призвание, а потом строят карьеру таким образом, чтобы ежедневно заниматься любимым делом.

Они работают с полной самоотдачей, потому что получают удовольствие от своего труда и хотят, чтобы результат производил впечатление на зрителя, читателя или слушателя. Им не нужно, чтобы кто-то указывал им, что делать, не говоря уже о том, чтобы кто-то «мотивировал» их.

Они одержимы мельчайшими деталями, на которые большинство людей даже не обратили бы внимания. Для творческого человека не существует понятия «и так сойдет» — он всегда стремится сделать все, на что способен.

Они не терпят скуки и постоянно ищут новые нестандартные задачи. Они бросают вызов самим себе и работают на грани возможного, создавая удивительные вещи.

Они следуют за мечтой, куда бы та их ни привела. Они стремятся превзойти собственных кумиров: создать нечто исключительное, удивить себя и заставить восхищенно выдохнуть весь мир.

Иногда им даже хочется ущипнуть себя, чтобы убедиться: это не сон. Занятие, которое они воспринимают как игру и удовольствие, действительно их работа. Но не все так безоблачно.

Как мотивация влияет на творческое мышление

Результаты многих исследований в области психологии творчества подтверждают, что в глубине души большинство людей стремятся работать ради интереса к делу, а не ради денег. По мнению ученых, человек добивается наилучшего результата, когда руководствуется **внутренней мотивацией**, то есть работает потому, что ему нравится сам процесс, независимо от вознаграждения. Фокус на **внешней мотивации**, такой как деньги, слава или другие материальные стимулы, способен задушить в нем творческое начало.

Таким образом, если стоящая перед вами задача вас не вдохновляет, вам не удастся сделать что-то свежее и оригинальное, сколько бы денег вам ни предложили и какое бы давление на вас ни оказывали ваш босс, клиент, аудитория или вы сами.

Истинные художники точно знают, что качество их работы каким-то непостижимым, мистическим образом зависит

от того, насколько благородны их намерения: если вы берегетесь за работу ради денег, или славы, или каких-то других наград, муза поморщится и помашет вам ручкой. Только если вы искренне преданы искусству *ради искусства*, она щедро одарит вас вдохновением.

На более приземленном уровне это объясняется просто: только когда человек любит свою работу, он не жалеет времени и сил, чтобы сделать все, на что способен. Он будет продолжать учиться и совершенствовать свои навыки на протяжении всей жизни. Он пройдет весь путь от азов ремесла до высокого искусства.

Но это не означает, что представители творческих профессий не должны думать о материальном вознаграждении.

Прочитайте фразу еще раз:

«Я настолько люблю свою работу, что готов заниматься ею бесплатно».

Там не сказано «я буду заниматься ею бесплатно». Там говорится «*готов*». Это подразумевает «если бы я жил в идеальном мире» или «если бы мне не приходилось зарабатывать себе на жизнь». Но мы не живем в идеальном мире.

Нет ничего плохого в том, чтобы работать из любви к искусству. Однако если вы представитель творческой профессии, то есть выполняете свою работу в соответствии с принятыми профессиональными стандартами и/или зарабатываете этим себе на жизнь, то на кону стоит не только сама работа. Есть еще три важных аспекта.

Деньги

Если творческая профессия — это ваше основное занятие, то вам волей-неволей приходится думать о деньгах. Ваша работа должна оплачиваться — и хорошо оплачиваться, если вы хотите поддерживать определенный уровень жизни. Если вы качественно выполняете работу, то вы создаете что-то нужное людям. Разве вы не заслуживаете при этом достойного вознаграждения? Вам придется решить для себя дилемму «искусство или деньги».

Слава

Часть удовольствия от создания чего-то неординарного состоит в том, чтобы делиться плодами своего творчества с другими людьми, будь то живая аудитория, увлеченные клиенты и коллекционеры или армия поклонников в интернете, и видеть их восторг. И дело здесь не только в том, чтобы потешить свое самолюбие. Для тех, кто снимает кино, исполняет музыку, пишет книги, ставит спектакли, связь между славой и деньгами самая непосредственная: их доход прямо пропорционален числу проданных билетов, экземпляров книги либо же скачиваний в интернете.

Профессиональное признание

Этот аспект — его еще называют «деловая репутация», «авторитет», «реноме» — чем-то похож на славу, так как он тоже связан с тем, как вас и вашу работу воспринимают другие люди. Но слава — это когда о вас знает много людей, независимо от их отношения к вам, а профессиональное признание — это когда вашу работу высоко оценивают

лидеры мнений в вашей области (коллеги, критики, знатоки и ценители). Можно быть очень известным человеком, но так и не получить профессионального признания, и наоборот. В некоторых сферах, особенно в области изобразительного искусства, хорошее реноме иногда важнее славы или денег.

* * *

Если вы всерьез настроены сделать карьеру в творческой индустрии, будь то в искусстве, коммерции или предпринимательстве, вам не добиться успеха, если вас не интересует вознаграждение. Вам нужны деньги на оплату счетов, финансирование проектов, на то, чтобы заботиться о себе и своей семье. Во многих областях слава не так важна, как хорошая репутация в профессиональном сообществе. Но если в вашем случае известность имеет значение, привыкайте постоянно быть у всех на виду, нравится вам это или нет.

На пути к успеху вас поджидает несколько ловушек, которые угрожают вашему творческому настрою, мотивации и стойкости.

Недооценка себя

Некоторые творческие люди пытаются игнорировать финансовый аспект своей работы: они не умеют себя продвигать, стесняются говорить о деньгах и соглашаются работать за копейки. Но если вы не умеете себя продавать, все закончится тем, что вы будете круглосуточно работать за гроши, испытывая хроническую усталость и постоянный стресс из-за нехватки денег. Рано или поздно вы начнете злиться на своих клиентов и покупателей. И разве вы сможете тогда делать для них лучшее, на что способны?

Заикленность на деньгах

Это состояние противоположно первому: вы слишком сфокусированы на материальном аспекте. Вы можете получить деньги, славу, все стандартные атрибуты успеха, но потерять свою бессмертную творческую душу. И тогда, как бы ни оплачивалась ваша работа, вы не будете чувствовать удовлетворения.

Неизбежно это начнет сказываться на вашей деловой репутации. Возможно, сейчас вы думаете: «Мне бы такие проблемы». Но я консультировал многих творческих людей, потерявших себя в лабиринте успеха, и уверяю вас, что в этом нет ничего хорошего.

Груз ожиданий

Когда вы в центре всеобщего внимания, сложно заниматься творчеством исключительно ради удовольствия. Большие ожидания — тяжелое бремя, в чем бы они ни выражались: в устремленных на вас взглядах зрителей, публикациях в СМИ, комментариях в социальных сетях или высоких гонорарах, авансах и авторских отчислениях. У людей, выступающих на публике, это может вызвать страх сцены. У авторов это приводит к прокрастинации, «синдрому второго альбома» и творческому застою.

Сравнение с другими

Еще один кратчайший путь к творческому кризису — сравнивать себя с коллегами, признанными мастерами в вашей области или своими кумирами (разумеется, не в свою

пользу). Когда вы видите, чего им удалось добиться, волей-неволей вы начинаете чувствовать себя ничтожеством, а ваш творческий запал угасает.

Профессиональная зависть

Сходство с предыдущим пунктом в том, что вы также фокусируетесь на коллегах и признанных мастерах в своей области. Но вы не думаете: «Мне никогда не достигнуть их уровня», вы думаете: «Я же лучше! Почему вся слава достается им?» В этом случае ваш творческий настрой парализуют зависть и чувство обиды, но результат не менее плачевный, чем в предыдущем случае.

Уныние

Чрезвычайно важно, чтобы вы занимались творческой работой из любви к ней и чтобы вы научились ценить свои усилия. Но все же вы просто человек. Да, вы можете годами держаться на голом энтузиазме и целеустремленности, не получая достойной оплаты или признания. Но, чем дольше ваши старания не приносят плодов — в форме денег, славы, профессионального признания и/или возможностей, тем больше вы падаете духом и тем сложнее вам двигаться вперед.

* * *

Все перечисленные препятствия угрожают вашему творческому настрою по тем же причинам: они отвлекают вас от самой работы и заставляют думать только о вознаграждении — или его отсутствии. Конечно же, на работе это сказывается негативно.

Невозможно добиться всего, к чему вы стремитесь в творчестве, не думая о вознаграждении. Но концентрация только на нем тоже губительна.

Это кого угодно сведет с ума!

Сложно быть белой вороной

Люди творческих профессий часто чувствуют себя одинокими.

Некоторым из них приходится много времени проводить в одиночестве перед мольбертом, перед клавиатурой, куя металл, обрабатывая дерево, заучивая текст, музицируя. Даже на сцене — у всех на виду, в свете софитов — можно почувствовать вселенское одиночество. А уж если вы ищете новые пути в искусстве, вам еще сложнее будет найти в этом деле соратников или просто поддержку.

Иногда кажется, что вы в одиночку противостоите бушующему океану общепринятого мнения. Если вы следуете зову своего сердца, это порой возмущает окружающих, и они всеми силами стараются вернуть вас «на путь истинный». Если же вы подавляете свои порывы и следуете за толпой, ваше желание творить угасает, вы погружаетесь в депрессию, а порой и заболеваете.

Чтобы сохранять творческий настрой в течение длительного времени, вы должны постоянно прислушиваться к себе и искать правильное окружение — людей, которые будут поддерживать и вдохновлять вас на всем вашем пути.

Вы не одиноки

Если вы творите не ради денег, а следуя зову сердца, наперекор толпе — знайте, что вы не одиноки.

Я и сам сталкивался с этими препятствиями как поэт, прозаик, коуч (и ранее — как психотерапевт, а затем писатель и редактор-фрилансер). Кроме того, мне жаловались на них сотни людей творческого труда, с которыми я работал как коуч на протяжении последних двадцати лет.

Так что если в описанных ситуациях вы узнали свою собственную, это *не обязательно* означает, что у вас психологические проблемы. По моему опыту, описанные трудности обычны для творческих людей.

Моя цель — помочь вам преодолеть эти сложности. Много лет я консультировал людей творческих профессий, стремившихся раскрыть свой потенциал — в творчестве, карьере и/или бизнесе. Этот опыт и лег в основу книги, которую вы держите в руках.

Рассказывая о некоторых вещах, я опираюсь на результаты психологических исследований, связанных с природой творчества, — их я тщательно изучал в магистратуре. Тем не менее характер этой книги не теоретический, а прикладной: научные выкладки помогли мне лучше понять проблемы, с которыми довелось столкнуться и мне, и моим клиентам, но в книгу вошло только то, что я счел действительно полезным. Все решения, предложенные в книге, доказали свою эффективность на практике, то есть помогли настоящим людям преодолеть настоящие трудности.

В названии «Мотивация для творческих людей» скрыто два смысла. Во-первых, это книга о том, *как* мотивировать представителей творческих профессий, — руководство

по разным типам мотивации и тому, как они влияют на вашу работу и карьеру. Во-вторых, я стремился, чтобы эта книга стала *источником* мотивации для вас и дала вам практические инструменты для решения проблем.

На следующих страницах вы узнаете, как:

- сохранить творческий настрой и любовь к работе — даже в условиях стресса;
- преодолеть сопротивление, мешающее взяться за решение творческих задач;
- заново обрести себя, если вы сбились с истинного пути;
- перестать недооценивать себя и начать получать достойное вознаграждение за свою работу;
- привлечь правильную аудиторию, которая оценит ваше творчество;
- приобрести блестящую деловую репутацию;
- перестать концентрироваться только на деньгах, славе, профессиональном признании и других вознаграждениях;
- окружить себя людьми, которые будут вас поддерживать;
- не увязнуть в болоте зависти и сравнения себя с другими;
- найти достаточно вдохновения, честолюбия, желания и стимулов, чтобы построить успешную творческую карьеру.

Глава 2

Что заставляет вас вставать с кровати по утрам?

Викторианская Англия. Середина января. Пять утра. Пожилой слуга ощупью пробирается вверх по лестнице. На подносе у него тускло светящийся свечной огарок, кофейник и фарфоровая чашка. Поднявшись на последнюю ступеньку, слуга на минуту останавливается, чтобы перевести дыхание, и ставит поднос на маленький столик возле двери. Затем, выпрямившись и расправив плечи, трижды стучит в дверь спальни, подхватывает поднос и заходит в комнату.

Он подходит к кровати, краем глаза замечая, как разметалась по одеялу пышная борода хозяина. Тот подслеповато щурится на слугу, когда он ставит свечу на прикроватный столик и наливает в чашку кофе. Борода принадлежит Энтони Троллопу* — ныне писателю-классику, который оставил после себя сорок семь романов, несколько книг о путешествиях и множество рассказов. Это весьма внушительное литературное наследие, особенно если учесть, что Троллоп занимал высокий пост в почтовом ведомстве, так что литературному творчеству он мог посвящать только утренние часы. Вот что он пишет в автобиографии:

* Энтони Троллоп (1815–1882) — английский писатель, один из наиболее успешных и талантливых романистов Викторианской эпохи.
Прим. перев.

«У меня вошло в привычку каждое утро в пять тридцать садиться за рабочий стол — никаких поблажек и отговорок. Я платил дополнительные пять фунтов в год своему старому слуге, чтобы он будил меня по утрам. И, выполняя эту обязанность, он тоже не позволял себе ни малейших поблажек. За все годы, что я провел в Уолтем-Кроссе, он ни разу не опоздал, и мой утренний кофе всегда ждал меня на столе вовремя. Пожалуй, именно моему слуге, больше чем кому-либо другому, я обязан своими достижениями. Я начинал работать в это время и успевал закончить свои литературные труды до того, как пора было одеваться к завтраку».

(Энтони Тrollop. Автобиография. 1883 г.)

О чем думал Тrollop, когда, лежа в кровати, слышал стук в дверь, а затем наблюдал, как старый слуга наливает ему кофе? Что он чувствовал? Что заставляло его вставать с кровати, вместо того чтобы повернуться на другой бок и еще ненадолго погрузиться в сладкий сон?

Думал ли он о радости созидания, о героях своего нового романа, о его следующей главе? Вскикивал ли он с кровати, горя желанием поскорее взяться за перо и погрузиться в воображаемый мир? Возможно. Сложно представить, что кто-то написал сорок семь романов, не получая никакого удовольствия от процесса. Тrolloпу должно было нравиться литературное творчество, если он посвящал ему столько времени. Я думаю, что, когда он садился за стол, вскоре его полностью поглощала работа, и он писал, потому что «не мог не писать», — это и называется **внутренней мотивацией**. Но испытывал ли он радость, лежа в кровати и остро ощущая контраст между теплой постелью и холодным январским воздухом? В этом я не так уверен.

Думал ли он о деньгах, которые мог заработать на своем творчестве? Когда после смерти Тrolloпа была опубликована

его «Автобиография», некоторых читателей возмутило его откровенное признание, что он писал ради денег:

«Я прекрасно понимаю, что, по мнению многих, писателя не должны волновать деньги, так же как и художников, скульпторов, композиторов... При этом огромное заблуждение думать, что человек становится лучше, если он презирает материальные блага... Ведь кому бы не хотелось проявлять гостеприимство к своим друзьям, великодушие к бедным, щедрость ко всем? Кому не хотелось бы баловать своих детей и быть свободным от удушающего страха, порождаемого бедностью?»

Он подсчитал, сколько слов в час ему нужно писать, чтобы достигнуть своих финансовых целей. Его репутация пострадала, когда критики обвинили его в том, что он руководствуется этой **внешней мотивацией**. Опять-таки, нам известно, что деньги занимали важное место среди причин, заставлявших Тrolлопа подниматься каждое утро ни свет ни заря. Но, когда он лежал в кровати, в полудреме между сном и бодрствованием, неужели это блеск золота манил его к рабочему столу? Возможно.

Был ли Тrollop просто очень дисциплинированным человеком, целеустремленным и сделанным «из другого теста», нежели обычные смертные? Если так, то принцип «никаких поблажек» был частью его характера — источником его **личной мотивации**. Но в таком случае почему он нуждался в том, чтобы кто-то приносил ему кофе и будил по утрам? Ведь, несомненно, он мог проснуться и сам.

Представьте на минуту себя на месте Тrolлопа.

Вы — известный писатель, лежите в кровати. Вам тепло и уютно. Высунув руку из-под одеяла, вы чувствуете, как холодно в комнате. Больше всего на свете вам хочется

повернуться на другой бок и снова уснуть. Но что вы скажете слуге?

«Прости, сегодня слишком холодно».

«Я устал».

«Можно я посплю еще пять минут?»

Или еще хуже: вас сморил сон, вы просыпаетесь и понимаете, что отключились у него на глазах... а теперь видите его полное растерянности лицо!

Но вот вы проснулись, потянулись, вспомнили о своих обязанностях главы семейства. Через минуту вы уже встали с кровати, вошли в роль, облачились в халат, который предусмотрительно приготовил для вас слуга, поблагодарили его за кофе, перекинулись парой фраз о погоде и камине. Несколько шагов, и вот вы уже устроились поудобнее за рабочим столом, освещенным тусклой свечой. Когда за слугой закрывается дверь, вы испытываете прилив благодарности за то, как действует на вас эта **социальная мотивация**.

Хотя, может быть, все дело в кофе.

* * *

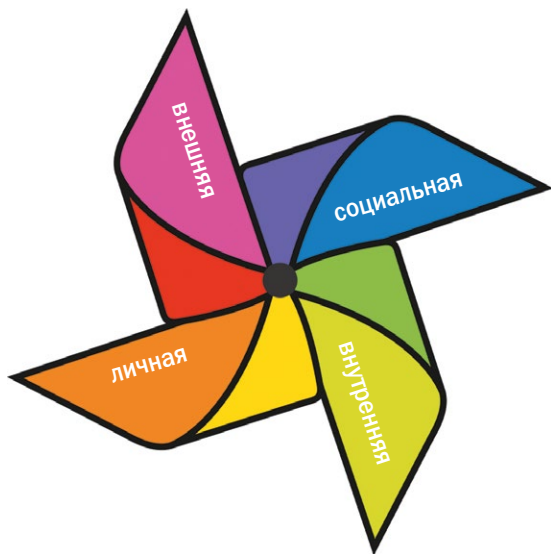
История Эндрю Троллопа помогает сформулировать первый принцип: мотивация для творческой работы носит комплексный характер.

Разные типы мотивации тесно связаны между собой и усиливают друг друга, играя разную роль на разных этапах творческого процесса. Да, Троллоп хотел заработать денег, но он выбрал именно такой способ это сделать, потому что любил читать и рассказывать истории. Вероятно, он был дисциплинированным и целеустремленным человеком,

раз составил для себя столь суровое расписание; при этом он, очевидно, не настолько доверял своей силе воли, чтобы реализовать свой план в одиночку. Так что он придумал для себя мотивационную ловушку, основанную на тщеславии: он точно знал, что в критический момент не сможет остаться в кровати, проявив слабость перед человеком ниже его по социальному статусу. Неудивительно, что он с такой готовностью признал вклад старого слуги в свой успех.

* * *

Взаимосвязь между четырьмя главными типами мотивации можно представить в виде вертушки.



Мы привыкли воспринимать отношения в каждой паре (внутренняя — внешняя, личная — социальная) как конфликт или дилемму. Нам кажется, что нужно выбирать между работой ради денег или из любви к профессии, между зовом сердца и одобрением окружающих.

Однако, если посмотреть на картину в целом, очевидно, что успех Тrolлопа был обусловлен его способностью находить баланс между разными типами мотивации: вместо того чтобы считать «презренный металл» врагом творчества, он использовал деньги как стимул. Хотя он следовал зову сердца, ему не было стыдно попросить помощи у других. Как показала история, это помогло ему не только начать писать, но и добиться успеха.

Рабочий процесс в случае Тrolлопа был достаточно простым: в этапе «производства» участвовали всего двое человек, а издатели, читатели и остальной литературный мир вступали в игру уже потом. Однако даже в этой элементарной системе можно выделить четыре основных типа мотивации. Насколько же сложнее должны быть мотивирующие факторы и стимулы в XXI веке? Современный автор все так же сидит за рабочим столом и пишет, только делает это с помощью устройства, связанного с глобальной сетью, — узнав об этом, чиновник почтового ведомства в викторианской Англии просто лишился бы рассудка.

Как и Тrolлоп, я пишу эти строки в одиночестве в своем кабинете. В отличие от него, мне приходится самому готовить себе кофе. Кроме того, у меня гораздо больше соблазнов и отвлекающих факторов: стоит мне лишь щелкнуть мышью, и я уже проверяю электронную почту, читаю ленту в Twitter или убеждаю себя, что «ищу информацию», просматривая книги на Amazon. В некотором роде мне даже сложнее

заставить себя сосредоточиться на работе. С другой стороны, я могу позволить себе роскошь поспать до семи утра (если не разбудят дети), и в моем доме есть центральное отопление.

Как и Троллоп, я пишу, потому что **люблю** писать. Время, которое я каждое утро провожу за литературной работой, для меня сродни медитации: творчество позволяет мне сконцентрироваться и уносит далеко за пределы повседневной реальности. День, когда я не написал ни строчки, я считаю потерянным.

Как и Троллоп, я сознаю, что за свою литературную работу, скорее всего, получу **вознаграждение** — деньги, славу, деловую репутацию, новые возможности. Но, когда каждое утро я сажусь за стол, я должен выкинуть такие мысли из головы.

Как и Троллоп, я воспринимаю себя как писателя. Это то, кто я есть и чем я занимаюсь. Творчество — одна из важнейших для меня **ценностей**. Когда однажды я попытался игнорировать свое стремление творить, я в буквальном смысле заболел.

На своем пути я не одинок, хотя в момент, когда я это пишу, в комнате со мной никого нет. Прежде всего, я мысленно с вами. Мы никогда не встречались лично, но уже провели какое-то время в компании друг друга. Сотни часов, пока я писал эту книгу, я представлял себе вас — моего идеального читателя, творческого человека, которому нужна помощь и поддержка. У книги единственная цель — помочь вам. После того как я выполнил свою часть работы, я могу сказать, что закончил книгу, но на самом деле работа не завершена, пока вы ее не прочитаете.

Взаимоотношения между автором и читателями — один из **факторов влияния**. Еще один непосредственный фактор влияния — это то, что я пообещал передать рукопись своему

редактору Дэвиду Колину Карру в определенный срок, а зная, какой у него плотный рабочий график, я очень старался выполнить обещание. Когда работа над книгой закончена, я должен сделать что-то для того, чтобы она попала в руки читателей.

В какой бы творческой сфере вы ни работали, вы, скорее всего, тоже можете выделить похожий набор источников мотивации для вашей работы: любовь, деньги, слава, личное желание, влияние других людей. В зависимости от характера вашей работы и размера компании у вас может быть гораздо более сложная сеть взаимоотношений и факторов влияния, чем у меня. Если порой вам кажется, что согласовать между собой все эти факторы просто невозможно, знайте, что вы не одиноки! Вам по силам справиться с задачей, и я расскажу вам, как это сделать.

Моя цель заключается в том, чтобы вы — подобно Троллопу, подобно мне, подобно легиону других людей, посвятивших свою жизнь созданию чего-то выдающегося, — вставали по утрам с кровати, *горя желанием* заниматься своим делом, всю жизнь, до самого последнего вздоха.

Глава 3

Что такое мотивация?

О мотивации часто говорят как о каком-то мистическом психологическом качестве, которым человек либо обладает, либо нет. Хуже того, предполагаемое ее отсутствие часто используется как предлог, чтобы не браться за сложные задачи («У меня недостаточно мотивации, чтобы этим заниматься»), или как псевдопсихологический диагноз («Он страдает от низкой мотивации»), что вселяет в человека неуверенность и, как ни парадоксально, лишает его мотивации.

Так что давайте определимся, что я имею в виду под термином «мотивация» в рамках данной книги.

Это не психологическое качество.

Это не черта характера.

Это не что-то, что вы можете «вложить» в другого человека, «замотивировав» его.

Так что же это такое?

Само слово «мотивация» происходит из старофранцузского языка и имеет латинский корень, в переводе означающий «двигать», «приводить в движение».

Мотивация — это что угодно, что заставляет вас двигаться.

И не просто двигаться, а наполняться энергией и радостью, готовностью преодолевать любые препятствия на своем пути.

Мотивация может принимать разные формы.

Иногда это чувство — простая радость от выполнения задачи (например, от сочинения истории, танца, рисования, игры на музыкальном инструменте).

Иногда это ожидание вознаграждения — материального (деньги, награды) или нематериального (признание, слава).

Иногда это ценность или принцип, важный для вас лично, — например, истина, справедливость, сострадание, удовольствие или красота.

Иногда это влияние окружающих людей — прямое (что они говорят или делают) или косвенное (что, как вам кажется, они могли бы сказать, сделать или подумать).

Часто это сочетание двух или более разных типов мотивации.

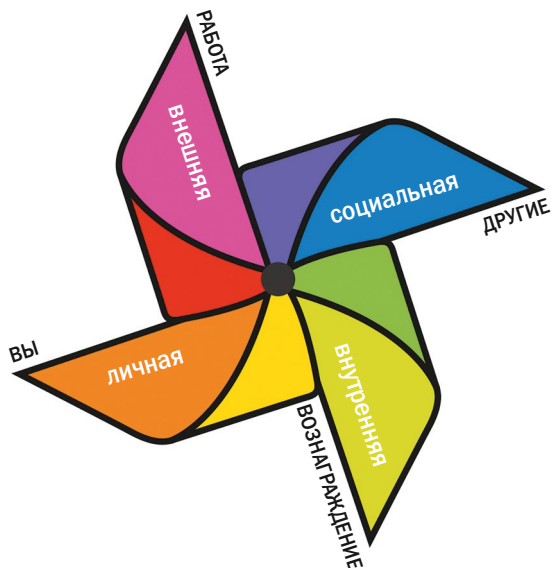
Вертушка творческой мотивации

Отношения между разными типами мотивации отлично иллюстрирует эта фигура, которую я называю вертушкой творческой мотивации.

Вертушка отражает принципы мотивации творчества следующим образом.

Четыре ее отдельные лопасти соответствуют четырем основным типам мотивации:

- 1) **внутренняя мотивация** — радость от работы;
- 2) **внешняя мотивация** — вознаграждение за работу;
- 3) **личная мотивация** — ваши ценности;
- 4) **социальная мотивация** — влияние извне.

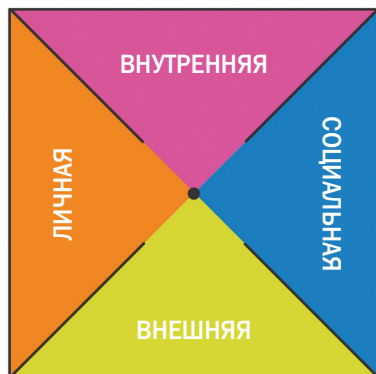


Лопасті вертушки можуть бути різних кольорів, але це один лист паперу, розрезаний і складений певним чином. Так же і перелічені типи мотивації представляють собою скоріше різні аспекти одного явища, ніж незалежні поняття.

Вертушка крутиться, коли на неї дують ви або коли на неї дует вітер. Аналогічним чином іноді здається, що мотивація народжується з вашого бажання або дисципліни, а іноді вас надихає щось невимірно більше.

При обертанні вертушки виникає майже чарівний ефект: здається, що лопасті і кольори зливаються в єдине. Це маленьке чудо нас вражає. Движення. Енергія. Восторг. Іменно таке відчуття виникає, коли всі типи мотивації діють одночасно.

Неосуществимая мечта?



1



2



3



4

Некоторые будут пытаться убедить вас, что нельзя совместить несовместимое, не стоит даже пробовать. По их мнению, жизнь и работа — и без того тяжкое бремя, не следует ждать, что вы сможете и реализовать себя, и разбогатеть на этом. Звучит убедительно, но вы найдете много подтверждений обратному, всего лишь оглянувшись по сторонам.

Сложно объяснить волшебство вращающейся вертушки тому, кто ни разу в жизни ее не видел. Если перед глазами у вас всего лишь чистый лист бумаги и ножницы, просто представить себе вертящееся радужное колесо. Но это возможно: нужны лишь знания о том, как взяться за дело, творческий подход и готовность экспериментировать.

Я рассказываю вам о принципе вертушки, чтобы вы попробовали выйти за рамки «черно-белого» мышления. Вам не нужно выбирать между творчеством и деньгами или между призванием и одобрением окружающих. Вам нужно научиться использовать все четыре типа мотивации, чтобы они слились воедино и наполнили вашу жизнь радостью.

Глава 4

Структура книги

В этой книге я предлагаю вам выбраться из беличьего колеса, остановиться и понять, чего вы на самом деле хотите от своей работы и от жизни, а затем принять взвешенные решения относительно собственного будущего.

В следующих четырех частях мы подробно проанализируем каждый из основных типов мотивации. Вы узнаете о каждом типе мотивации, о том, какие различные формы он может принимать и какое влияние оказывать на вас и вашу работу. Вы найдете практические рекомендации, как максимально задействовать каждый тип мотивации и избежать распространенных ловушек.

После того как мы изучим четыре типа мотивации, мы поговорим о том, как лучше их комбинировать:

- для работы над каждым конкретным проектом;
- для развития вашей творческой карьеры в целом.

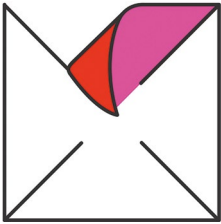
Вы познакомитесь с разными вариантами таких комбинаций и узнаете, как их используют современные профессионалы в различных областях, где необходим творческий подход, — от искусства до коммерции и предпринимательства.

Как вы увидите, есть много разных способов выстроить карьеру в творческой индустрии и много разных способов комбинировать различные типы мотивации. И тем не менее

мы все испытываем одинаковую незабываемую радость, когда нам удастся совместить свои желания, честолюбивые помыслы, ценности и влияние окружающих и запустить «вертушку мотивации».

Возможно, при первом прочтении вы решите перескочить через некоторые практические задания и вернуться к ним позже, когда станет ясна общая картина. В этом нет ничего плохого, но все же обязательно проверяйте каждый принцип на практике.

Ценность этой книги, как и ценность работы с коучем, заключается не в том, что вы узнаете, и даже не в том, что вы поймете, а в том, *что вы в итоге сделаете*. Не забывайте, мотивация — это то, что заставляет вас двигаться. Так что вперед!



**Внутренняя
мотивация:
радость от работы**

Глава 5

Радость от работы

Итак, на дело направь усилье, о плодах не заботясь.*

Кришна. Бхагавадгита

*Работа приносит больше удовольствия, чем сами
удовольствия.*

Ноэл Кауард

Несколько лет назад одним чудесным летним днем я сидел за кухонным столом в своей квартире и пытался сочинять стихи. Стихи не сочинялись. У меня было ощущение, что я просидел целую вечность, но в итоге передо мной лишь выросла гора исчерканных черновиков.

Глядя на залитое солнцем окно и слушая звонкие детские голоса, доносившиеся из парка по соседству, я глубоко вздохнул и бросил в сердцах: «И зачем я вообще этим занимаюсь?»

В следующий момент я начал с любопытством обдумывать эту мысль: «А правда, зачем?» Я вдруг осознал, что она не приходила мне в голову уже очень давно. Я просто писал

* Перевод Б. Л. Смирнова.

стихи. Или, точнее, я хотел писать стихи, но обычно у меня ничего не получалось. Это занятие приносило мне больше разочарований, чем радости. Так почему же тогда оно оставалось для меня важным?

Я начал перебирать в голове все, что мог бы получить благодаря сочинению стихов. Каждый раз, когда я называл очередной вариант, мой Внутренний критик тут же отзывался о нем скептически.

«Слава?»

«Будь реалистом. Разве сегодня поэты становятся знаменитыми? Сколько людей смогут назвать имена хотя бы трех знаменитых современных поэтов?»

«Признание? — Мой взгляд скользнул по стройному ряду сборников стихов великих поэтов на моей книжной полке. — Попасть в один ряд с ними?»

«Вряд ли стоит на это рассчитывать. Пусть даже тебе удалось бы сочинить что-нибудь вполнину такое же великое, мода на поэтов меняется едва ли не быстрее, чем мода на длину юбки. Взять хотя бы десяти томник Сэмюэла Джонсона „Жизнеописание важнейших английских поэтов“. Кто сегодня слышал о большинстве из них?»

«Деньги?»

«Ха! Тут и говорить не о чем».

«Так почему же я этим занимаюсь? Как, черт возьми, меня угораздило потратить столько усилий даром?»

Критик молчал.

Тогда я вспомнил один день из того времени, когда я был еще подростком и учился в школе. Учитель английского Джефф Рейли дал нам задание написать балладу по мотивам романа, который мы тогда проходили. К концу урока я с головой ушел в сочинение и был ужасно разочарован, когда

прозвенел звонок, означавший, что пора идти на урок химии. Я спрятался в самом конце лаборатории, достал блокнот и продолжил писать балладу, предоставив моему напарнику по опытам самостоятельно разбираться с горелкой Бунзена.

На истории и географии я по-прежнему работал над своим произведением, или, скорее, оно работало надо мной, словно какой-то проказливый дух вселился в слова и вынуждал их плясать у меня перед глазами так, что я забывал об уроках и все глубже погружался в сочинительство. Ритм заставлял слова выстраиваться в строки, рифмы занимали свои места и тянули за собой новые слова, заполнявшие следующие строки — одну за другой. Я был очарован.

В тот день я понял, что полюбил поэзию всем сердцем, потому что это самая волшебная, чарующая и увлекательная форма литературы. Критику нечего было возразить.

С того летнего дня стоило мне только ощутить разочарование по поводу своего творчества, я вспоминал, как писал балладу в школе, и все становилось на свои места. Думая о том удивительном состоянии, в которое я впадаю, когда погружаюсь глубоко в работу, я сразу понимаю, что поэзия уже дает мне все, чего я хочу.

Похожие ощущения возникают у меня, когда я консультирую клиентов. Погружаясь в обсуждение, мы словно попадаем в место, где времени не существует и где мы можем сообща создать нечто потрясающее. Я обнаружил это довольно рано, когда в возрасте двадцати небольшим лет начал практиковать как психотерапевт. Мне нравилось работать с людьми и помогать им менять свою жизнь.

Так что теперь я каждое утро просыпаюсь с *горячим желанием* заниматься своей работой. Что бы ни происходило в моей личной жизни, какие бы взлеты и падения

ни ожидали мой бизнес, я точно знаю, что день, когда я что-то написал и провел консультацию, прошел не зря. Это приносит мне такое моральное удовлетворение, что с ним не сравнятся ни деньги, которые я зарабатываю, ни признание, которое я получаю.

Если вы это читаете, готов поспорить, что вы чувствуете то же самое по отношению к своему творчеству, будь то ваша профессия, бизнес или хобби. В раннем возрасте у вас наверняка был опыт, схожий с моим: вы влюбились в свою работу и так и не смогли ее разлюбить, несмотря на все сложности и испытания.

Не исключено, что для вас такое в порядке вещей, но большинство людей считает довольно странной идею, что работа может приносить *радость*. Они решили бы, что вы — сумасшедший или выслуживаетесь перед боссом. Когда я трудился на заводе, там считалось нормальным ненавидеть свою работу. Никто не брался за дело до звонка. Станки включались за минуту до звонка на перерыв, чтобы рабочий не потерял ни одной драгоценной секунды личного времени. Задержать на заводе его могло только одно — желание получить больше денег за сверхурочные. После окончания смены некоторые в прямом смысле выбегали из здания завода.

В компаниях, где от сотрудников требуется творческий подход, все обстоит иначе. Люди хотят там работать — не просто получать деньги, а действительно *работать*. Консультируя сотрудников таких компаний, обычно я выслушиваю жалобы на людей — коллег, клиентов, босса и т. д., на систему и процессы, но практически никогда — на саму работу. На работу жалуются, только если она недостаточно сложная и интересная или если она просто не подходит конкретному человеку.

Я называю это **радостью от работы**. В психологии используется термин «**внутренняя мотивация**» — стремление делать что-то ради самого дела, в противоположность **внешней мотивации** — стремления делать что-то, чтобы получить вознаграждение или избежать наказания. Хорошая новость состоит в том, что эта радость — не просто приятный побочный эффект, а *неотъемлемая часть* полноценной творческой работы.

Что о мотивации и творчестве говорят результаты научных исследований?

Влиянию разных типов мотивации на творчество посвящено много исследований. В число самых авторитетных специалистов по этой теме входит Тереза Амабиле. Ниже приведены три примера, которые она описала в своей книге *Creativity in Context* («Творчество в контексте»).

В рамках первого эксперимента, который с некоторыми вариациями проводили разные ученые, двум группам детей давали бумагу и краски и просили что-нибудь нарисовать. Детям из одной группы предлагали рисовать все что захочется, а детям из второй группы обещали награду — поиграть с игрушкой, если их рисунок будет достаточно хорошим. Рисунки детей из первой группы, получавших удовольствие от процесса (внутренняя мотивация), оказались более творческими и оригинальными, чем рисунки детей из второй группы, которые пытались произвести впечатление на взрослых и получить награду (внешняя мотивация).

Во втором эксперименте участвовали опытные авторы (все взрослые). Их разделили на три группы и дали задание: сначала написать хокку о снеге, а затем хокку о смехе. Прежде чем участники приступили к сочинению второго стихотворения, первой группе предложили проанализировать список «причин для написания стихотворения» и расположить их в порядке значимости для себя. При этом все причины относились к факторам внешней мотивации, например впечатлить преподавателей, получить признание, справиться с работой. Второй группе предложили аналогичное задание, но с факторами внутренней мотивации: например, удовольствие от процесса, творческое озарение, самовыражение. Третья группа была контрольной. И хотя участникам первой группы не сулили никаких вознаграждений, а предложили всего лишь задуматься о них, такое смещение фокуса заметно сказалось на результатах: хокку о смехе этих участников были гораздо менее интересными и оригинальными, чем их же собственные хокку о снеге или чем хокку о смехе членов двух других групп.

В третьем эксперименте участвовали профессиональные художники. Им предложили написать картины: одним — для себя, другим — по заказу. Затем их работу оценила группа искусствоведов. Картины, которые художники писали для себя, были признаны более творческими и оригинальными, чем написанные на заказ. Исследователи сделали вывод: это обусловлено тем, что при работе на себя у художников преобладала внутренняя мотивация, тогда как при работе над заказами — внешняя мотивация (например, они думали о реакции заказчика).

Результаты этих и других исследований позволили Терезе Амабиле сделать заключение, что внутренняя мотивация

напрямую стимулирует творческий процесс, в то время как внешняя мотивация способна его подавить или даже убить.

Иными словами, вы добиваетесь самых лучших результатов в творчестве, когда занимаетесь им из любви к делу.

Если вы, как и я, разделяете романтический взгляд на творчество, то для вас это хорошая новость. Она подтверждает наше интуитивное убеждение, что творчество невозможно без любви. Свои лучшие произведения мы создаем, когда с головой уходим в работу, не замечая ни времени, ни обстоятельств, не ожидая никакой награды. Вдохновение нельзя купить.

Почему внутренняя мотивация стимулирует творческий процесс?

Исследователи выдвинули несколько возможных причин того, что внутренняя мотивация стимулирует творческий процесс, а внешняя мотивация нередко его подавляет*.

1. Выполнение задачи ради вознаграждения превращает ее из творческой игры в скучную работу.
2. Распределение внимания между задачей и ожидаемым вознаграждением означает, что вы направляете меньше мыслительной энергии на выполнение задачи.

* Если хотите подробнее узнать о научных исследованиях, посвященных влиянию внутренней и внешней мотивации на творческий процесс, рекомендую к прочтению книгу Терезы Амабиле *Creativity in Context* (Westview Press, 1996).

Еще одна отличная книга на эту тему — «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует» Дэниела Пинка. *Прим. авт.*

3. Концентрация на вознаграждении заставляет вас торопиться, так что вы можете упустить из вида интересные способы решения.
4. Если вы создаете что-то, чтобы угодить заказчику или выгодно продать, вы перестаете прислушиваться к собственной интуиции, а пытаетесь угадать ожидания других, в результате чего ваша работа теряет оригинальность.
5. Если вы сосредоточены на вознаграждении больше, чем на самой работе, то, столкнувшись с трудностями, вы, скорее всего, выбросите белый флаг и не доберетесь до менее простых и очевидных решений.

Если рассмотреть те же самые выводы под другим углом, мы получим следующее:

1. Когда вы воспринимаете свое занятие как игру, вам не хочется останавливаться; чем больше вы играете, тем совершеннее становитесь.
2. Когда вы полностью сосредоточены на одном занятии, вы вкладываете в него душу и делаете все, на что способны.
3. Когда вы сконцентрированы на самой работе, вы не жалуете времени и сил, чтобы изучить предмет максимально глубоко, а это может привести к удивительным открытиям.
4. Когда вы прислушиваетесь к себе вместо того, чтобы пытаться угодить другим, у вас больше шансов создать что-то новое и оригинальное.
5. Когда вам настолько нравится ваше занятие, что вы готовы преодолевать любые трудности, у вас больше шансов открыть для себя что-то неожиданное.

Или предлагаю вам подумать над такой метафорой. Представьте, что вы — муза и к вашей божественной помощи вызывают два творца, умоляя подарить им вдохновение для создания шедевра. При этом вы замечаете, что один из них пытается разглядеть за вашей спиной коммерческий успех, профессиональный статус, славу, поклонников, следующую возможность, а второй любовно смотрит на свое творение, которое он создает со страстью, упорством и терпением. Кого бы из них *вы* выбрали?

Глава 6

Типы внутренней мотивации

Подобно тому как древние греки выделяли четыре типа любви, мы можем выделить несколько типов внутренней мотивации, каждый из которых проявляется в большей или меньшей степени в зависимости от личности человека и характера работы. Ознакомьтесь со списком и подумайте, какие из мотивирующих факторов наиболее важны для вас.

- Свобода
- Вызов
- Обучение
- Цель
- Вдохновение
- Творческий поток
- Одержимость

Свобода

Творческие люди терпеть не могут, когда им указывают, что делать. В агентствах младшие сотрудники часто жалуются на то, что им достается лишь рутинная работа, а интересные творческие решения принимают их старшие коллеги. В какой-то степени это неизбежно: у любого коммерческого проекта есть ограничения, в любом агентстве ориентируются

на определенный стиль и стандарты, и даже самым талантливым сотрудникам требуется время, чтобы достичь этой планки. Однако в некоторых компаниях даже от опытных профессионалов ждут, что те будут действовать в рамках, очерченных креативным директором.

Когда во время консультаций мы обсуждаем эту проблему с креативными директорами и руководителями, обычно они ее признают, но не всегда понимают, насколько сильно может демотивировать членов команды такое ограничение их творческой свободы. Часто такие руководители с нескрываемым изумлением обнаруживают, как можно воодушевить сотрудников, предоставив им чуть больше свободы в работе над каким-то проектом. Неоднократно креативные директора говорили мне впоследствии, что сотрудники начинают работать куда более увлеченно и по собственной инициативе остаются по вечерам и приходят в офис по выходным, потому что хотят показать все, на что способны.

Лично у меня плохо получается выполнять чьи-то распоряжения. Так что я практически всегда работал только на себя: владел компанией или единолично, или вместе с кем-то еще. Ради сохранения этого статуса я был готов мириться с любым уровнем стресса.

Когда речь зашла о публикации моих книг, мне поступило несколько предложений от издателей по обе стороны Атлантики. Я испытал соблазн принять одно из этих предложений и связать свое имя с авторитетным издательством. Однако в итоге я решил публиковать книги самостоятельно. Частично это было обусловлено финансовыми причинами: не секрет, что таким образом автор зарабатывает больше, чем когда связывает себя обязательствами с издательством. Но не менее важной я считал и творческую свободу.

Я общался с несколькими замечательными редакторами, но идея поработать с ними казалась мне привлекательной лишь до того момента, когда они начинали указывать мне, каким должен быть объем моей книги, или говорили, что сами придумают название и дизайн обложки. Тогда у меня возникал вопрос: «А чья это книга?» Если бы я передал права издательству, книга бы мне больше не принадлежала. Я уже не мог бы решать, насколько длинной ей быть, не мог бы оспаривать правки в тексте, выбирать дизайн обложки, устанавливать цену, решать, как рекламировать и продвигать книгу.

Публиковать книгу самостоятельно хлопотно и дорого: нужно нанять редактора, корректора, дизайнера, верстальщика и самому руководить подготовкой рукописи к печати. Когда я только начал этим заниматься, мне пришлось глубоко погрузиться в тему издательского дела и параллельно совершенствовать свое писательское мастерство. Но определенно стоит приложить усилия ради удовольствия самостоятельно издать книгу с названием и обложкой, которые тебе нравятся. Каждый раз, когда я смотрю на какую-то из своих книг, я испытываю глубокое удовлетворение, зная, что я сделал все так, как *сам* захотел. Я отдаю себе отчет в том, что они не идеальны, но все допущенные ошибки — только мои, и это бесценно.

Вероятно, и ваши любимые проекты — тоже те, в работе над которыми вы пользовались наибольшей свободой и чувствовали, что результат зависит только от вас.

ВЫЗОВ

Жарким сентябрьским вечером в прошлом году я сидел в шестом ряду концертного зала «Хаммерсмит Аполло» со своей женой и с другом Пелегом. Каким-то непостижимым об-

разом ему удалось раздобыть билеты на один из первых за тридцать пять лет живых концертов Кейт Буш.

Мы были под впечатлением. Когда я немного свыкся с мыслью, что вижу Кейт Буш в нескольких метрах от себя, я понял, что это, вероятно, лучшее музыкальное шоу из тех, на которых мне когда-либо доводилось бывать. Дело не только в потрясающих музыкантах и безупречном голосе Кейт: она пела настолько эмоционально, что это невозможно передать словами. То, что для своего шоу она выбрала маленький и уютный концертный зал, для нас, зрителей, стало настоящим подарком. У меня промелькнула мысль: «*Лучше быть просто не может*». А затем мой мир перевернулся с ног на голову.

Когда песня *King of the Mountain* подходила к концу, один из музыкантов подошел к самому краю сцены, вращая трещотку. Мерцание стробоскопа усилило эффект от ее звука, а на зрительный зал хлынул шторм из конфетти. Это ознаменовало начало фантасмагорического путешествия по следующему шедевру Кейт — стороне *Ninth Wave* альбома *Hounds of Love*.

На огромных экранах под музыку сменялись изображения, по проходам между зрительными рядами проезжали «скелеты» рыбообразных созданий, которые скрывались за сценой и возвращались обратно. Через всю сцену проплыл дом, в котором можно было разглядеть сидящих на диване людей, ужинающих и смотрящих телевизор. В какой-то момент мне показалось, что я вижу маяк. Наши волосы развевались от ветра, потому что у нас над головами кружил вертолет. Помню, как похоронная процессия из рыбообразных созданий унесла Кейт со сцены. Сочетание музыки, образов, декораций и спецэффектов создавало настолько реальные ощущения, что несколько раз мне казалось, будто

я только что очнулся от удивительного сна, и только потом я осознавал, что нахожусь на концерте.

К тому моменту, когда с окончанием песни *The Morning Fog* опустился занавес, зрители были уже на ногах; некоторые вокруг нас рыдали. Я поверить не мог в то, что видел, и благодарил судьбу. На сцене Кейт улыбнулась и сказала: «Всем спасибо! Сейчас небольшая пауза, а затем мы перейдем ко второй части!»

Второй части?

Кейт уже превзошла наши ожидания. Если бы на этом шоу закончилось, мы разошлись бы по домам счастливыми. Но шоу не закончилось... и вторая часть оказалась столь же незабываемой, как и первая.

У Кейт Буш не было объективной необходимости делать такое представление. Ее фанаты и критики остались бы довольны и меньшим. Но только не сама Кейт.

Творческие люди обожают бросать вызов самим себе. Чем масштабнее фигура такого человека, тем более смелые цели он перед собой ставит. Что может быть интереснее, чем сделать что-то сложное, рискованное и неожиданное, почти невозможное? Неудивительно, что Йейтс* описывал потребность писать стихи как «очарование того, что сложно».

Посмотрите документальный фильм «Мечты Дзиро о суши» о владельце одного из самых известных в Токио ресторанов, где подают суши. Сейчас Дзиро Оно за восемьдесят, и всю свою жизнь он посвятил приготовлению суши и совершенствованию в этом деле. Критики выстраиваются в очередь, чтобы расхвалить еду Дзиро. У ресторана три

* Уильям Батлер Йейтс (1865–1939) — ирландский англоязычный поэт и драматург. Лауреат Нобелевской премии по литературе 1923 года.
Прим. перев.

звезды Мишлен — максимальное число. Два взрослых сына Дзиро — профессиональные повара и могли бы занять его место, если бы Дзиро захотел уйти на покой. После стольких десятилетий плодотворного труда Дзиро имеет полное право почивать на лаврах. Но он продолжает работать, постоянно экспериментируя с ингредиентами и техникой приготовления. Он сам снова и снова бросает себе вызов.

Одна особенность, которую я отметил, работая как коуч с успешными представителями творческих профессий, состоит в том, что, когда все вокруг превозносят их за достижения, эти люди смотрят в будущее и ищут там новую цель. Такие непрестанные поиски могут серьезно истощать ресурсы психики, а потому многие мои клиенты обращаются ко мне, чтобы научиться более бережно относиться к себе. В то же время это ни с чем не сравнимое чувство — знать, что интересные задачи никогда не закончатся, пока ты — тот человек, который задает планку.

Обучение

*Я всегда делаю то, что не умею, чтобы
этому научиться.*

Пабло Пикассо

Когда вызов брошен, у вас появляется стимул чему-то научиться. Открывать то, чего вы не знали раньше, пытаться прыгнуть выше головы, развивать новые навыки — все это важные составляющие радости творчества.

К сожалению, у многих из нас еще со школы обучение ассоциируется со стрессом от необходимости сдавать экзамены и получать оценки. Как нам уже известно, такая внешняя мотивация убивает радость познания, любопытство и творчество. К счастью, хорошие учителя знают, что такое образование не имеет ничего общего с настоящим обучением. Как писал Плутарх в своем сборнике «Моралии», истинное обучение — это не наполнение сосуда, а разжигание пламени.

Обучение всегда считалось частью творческого процесса. В средневековой Европе каждый, кто хотел стать ремесленником, должен был сначала пройти этап **ученичества** под руководством мастера гильдии. Подмастерье получал еду, крышу над головой и возможность учиться у мастера в обмен на труд. Если он успешно справлялся с этим этапом, его статус повышался: он становился **ремесленником** и имел право брать заказы на работу. Членством в гильдии и статусом мастера награждались только те, кто создавал **шедевр** — произведение достаточно высокого качества, чтобы заслужить одобрение действующих членов гильдии.

Формальное ученичество по-прежнему принято в ряде творческих профессий. В некоторых областях, например в таких, как архитектура, где важна серьезная подготовка по техническим дисциплинам, студенты учатся много лет, прежде чем им выдается разрешение на собственную практику. Но все же в большинстве современных творческих профессий обучение происходит вне стен официальных учреждений: через наставничество без оценок и экзаменов, под влиянием опыта настоящих мастеров, через самообразование путем чтения книг, участия в профессиональных мероприятиях, благодаря библиотекам и интернету.

Больше всего вдохновляют примеры тех творческих личностей, которые идут от одной большой цели к другой, впитывая новые знания и накапливая опыт и навыки. Например, Леонардо да Винчи, который изучал живопись, скульптуру, анатомию, инженерное дело, архитектуру, музыку, картографию и математику. Или Мервин Пик, который был иллюстратором, художником, поэтом, писателем, скульптором и сценаристом. Или Пабло Пикассо, в творчестве которого отчетливо выделяются разные периоды. Или Дэвид Боуи в 1970-е, когда он часто менял имидж и экспериментировал с самыми разными жанрами и направлениями, включая фолк, глэм-рок, соул, фанк, варьете, электронную музыку, мимодраму, кабуки, оккультизм, фантастику и перформанс.

За время своей профессиональной деятельности я освоил множество областей: поэзию, литературную критику, редактирование, гипноз, психотерапию, бизнес-консультирование, презентации, повышение продуктивности, копирайтинг, продажи, ведение блога, язык html, онлайн-маркетинг, книгоиздание. В каждой из этих областей можно построить успешную карьеру, и я знаю таких людей. В каждой из этих областей есть то, что до сих пор меня интересует, но ни одной из них я не готов ограничиться. Больше всего мне интересен — и будет интересен до конца жизни — сам процесс обучения.

Чем необычнее выбранная вами творческая стезя, тем меньше вероятность, что вы найдете готовую программу обучения. Ваша обязанность как профессионала — самостоятельно искать знания, навыки, учителей и наставников, которые помогут вам пройти путь от увлеченного новичка до истинного мастера. Это может быть непросто, и вы не раз

упретесь в стену, но это и захватывающе: еще никогда в истории творческий человек, стремящийся к успеху, не имел доступа к такой невероятной базе знаний, как сегодня.

СМЫСЛ

В книге «Лидер есть в каждом»* Сет Годин рассказывает историю о том, как однажды во время отдыха на Ямайке ему не спалось и он в четыре утра в холле отеля проверял электронную почту. Сет спокойно занимался своим делом, когда в холл ввалились двое молодых людей только что из ночного клуба. Один из них с изумлением посмотрел на Сета и прошептал другому: «Разве это не печально? Он приехал сюда отдохнуть и не может расстаться с электронной почтой. Не может расслабиться даже в свои законные две недели».

Самое забавное, по словам Сета, заключалось в следующем: «Помимо сна это было единственное, чем я действительно хотел бы заниматься в тот момент, потому что мне повезло иметь работу, где от меня что-то зависит».

Ощущение, что ваша работа приносит пользу, что она меняет мир к лучшему, то есть ощущение смысла, — это один из самых мощных мотивирующих факторов в мире. Даже если вам трудно четко сформулировать, в чем заключается ваша цель или как вы собираетесь ее достигнуть, она может придать вам решимость, порой даже упрямство, чтобы продолжать двигаться к ней, когда другим ситуация кажется безнадежной.

Примерно в тот период, когда я за кухонным столом размышлял о своих взаимоотношениях с поэзией, я встретился

* Издана на русском языке: Годин С. Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

с другом, чтобы пропустить по стаканчику. Мы разговаривали, и я начал жаловаться на свои проблемы: в бизнесе, в творчестве, в личной жизни. Друг терпеливо слушал меня — гораздо дольше, чем стали бы слушать другие, — а затем осторожно поинтересовался: «Если все так плохо, почему бы тебе не найти работу редактора в каком-нибудь издательстве?»

Он считал это разумным способом покончить с моими мучениями. Для меня его предложение звучало дико. Моя работа казалась мне *важной*. У меня была *миссия*. Почему я должен отказаться от нее ради зарплаты? *Я твердо решил добиться успеха в том, чем я занимался*. Разве это не очевидно?

Мой друг тактично улыбнулся и пошел за выпивкой.

Легко увидеть смысл в жизни людей, выступающих за серьезные перемены, таких как Уильям Уилберфорс, Махатма Ганди, Эммелин Панкхёрст, Мартин Лютер Кинг, Нельсон Мандела, Харви Милк. Их миссия была настолько ясна, что им не приходилось вставать утром с кровати и «мотивировать» себя. Если вы чувствуете в себе силы менять мир к лучшему, полный вперед: это благородное призвание! Но если нет, не пренебрегайте тем, что вы можете сделать с помощью своей работы: вдохновить людей своим творчеством, помочь им своим товаром или услугой, зажечь своими идеями.

Не исключено, что ваша цель прямо у вас под носом, но вы никак не можете ее разглядеть. В моем случае оказалось, что часть моей жизненной миссии — помогать другим творческим людям добиваться успеха и не наступать при этом на те грабли, на которые наступил в свое время я.

Поскольку речь идет о видимых результатах, велик соблазн записать цель в число факторов внешней мотивации.

Но я говорю не о личном вознаграждении, которое вы получаете за выполнение работы, а о том эффекте, который оказывает ваша работа на людей и обстоятельства за пределами вашей обычной сферы влияния. Нельсон Мандела получил Нобелевскую премию мира за усилия по изменению ситуации в Южной Африке. Но его мотивировала не премия, а то, чем он занимался.

Тогда можно ли сказать, что, когда человек стремится к своей цели, он действует абсолютно бескорыстно? Нет, конечно. Чувство осмысленности *и есть* награда.

Вдохновение

Когда-то считалось, что искусство не рождается в душе художника само по себе — некий дух, божество, муза должны сперва наделить его вдохновением. Само слово «вдохновение» подразумевает, что художник «вдыхает» что-то, поступающее извне. Начало поэмы «Одиссея» Гомера представляет собой типичный пример обращения к музе* с просьбой одарить поэта божественным вдохновением:

Муза, скажи мне о том многоопытном муже, который,
Странствуя долго со дня, как святой Илион им разрушен,
Многих людей города посетил и обычаи видел,
Много и сердцем скорбел на морях, о спасенье заботясь
Жизни своей и возврате в отчизну сопутников; тщетны
Были, однако, заботы, не спас он сопутников: сами
Гибель они на себя навлекли святотатством, безумцы,

* По мнению большинства античных авторов, девять муз покровительствовали разным видам искусства. Гомеру должна была покровительствовать муза эпической поэзии Каллиопа. *Прим. авт.*

Съевши быков Гелиоса, над нами ходящего бога, —
 День возврата у них он похитил. Скажи же об этом
 Что-нибудь нам, о Зевесова дочь, благосклонная Муза.

Гомер.

Одиссея. Песнь первая*

Традиция обращения к музе продержалась довольно долго. Вот Джон Милтон продельывает тот же ритуал почти две с половиной тысячи лет спустя:

О первом преслушанье, о плоде
 Запретном, пагубном, что смерть принес
 И все невзгоды наши в этот мир,
 Людей лишил Эдема, до поры,
 Когда нас Величайший Человек
 Восставил, Рай блаженный нам вернул, —
 Пой, Муза горняя! Сойди с вершин
 Таинственных Синая иль Хорива,
 Где был тобою пастырь вдохновен,
 Начально поучавший свой народ
 Возникновенью Неба и Земли
 Из Хаоса.

Джон Милтон.

Потерянный рай. Книга I**

Милтон был одним из последних поэтов, взывавших к музе всерьез. Несмотря на искренность, слова его звучат архаично. В то время как божественные создания в поэме

* Перевод В. А. Жуковского.

** Перевод А. А. Штейнберга.

Гомера кажутся живыми и дышащими, Милтон, похоже, о своей музе знает лишь из книг.

Через сто лет после Милтона, в разгар эпохи Просвещения, поэты по-прежнему отдавали дань традиции обращаться к музе в поисках вдохновения, однако это превратилось в простую фигуру речи, которая использовалась с иронией. В XX веке Уильяма Батлера Йейтса и Роберта Грейвса превозносят за их поэтический и писательский талант, но высмеивают за идею божественного вдохновения. Эта идея осталась в истории как одна из тех «детских фантазий», от которых человечество отказалось, когда «выросло» и стало придерживаться рационального научного подхода.

Затем в 1976 году в свет вышла поразительная книга психолога Джулиана Джейнса *The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind* («Происхождение сознания в процессе слома бикамерального разума»). Согласно его утверждению, древние мифы и легенды о божествах и духах в современном понимании являются не выдумкой, а описанием фактического опыта людей. Поскольку сознание человека находилось на более ранней стадии развития, люди часто испытывали визуальные и слуховые галлюцинации. Вместо единого, целостного сознания они обладали бикамеральным разумом, разделенным на две части: одна давала инструкции в форме голосов и видений, а вторая воспринимала их и подчинялась, считая их велением богов.

В поддержку своей гипотезы Джейнс приводит многочисленные примеры из античной литературы. Так, в первой книге «Илиады», когда Гомер пишет о том, что перед Ахиллом является богиня Афина Паллада и приказывает ему спрятать меч и пощадить царя Агамемнона, это не полет фантазии автора: одна из частей двухкамерного мозга

Ахилла говорит со второй, что воспринимается как слуховая галлюцинация. То же самое касается и многих других случаев появления богов перед людьми в виде сияющего облака, горящего куста, огненного столба и т. д. Джейнс утверждает, что авторы не выдумывали: они, или их герои, действительно видели и слышали это. Теория кажется приятной за уши, но ее серьезно анализировал такой закоренелый рационалист, как Ричард Докинз, в своем бестселлере «Бог как иллюзия»*.

Джейнс убежден, что этот древний образ мышления не характерен для современного общества, хотя иногда встречается у людей, у которых диагностирована шизофрения, у так называемых медиумов, утверждающих, что они слышат голоса, а также у многих художников, писателей и других творческих людей, на которых, по их словам, вдохновение снисходит в форме слуховых и визуальных галлюцинаций.

В современном мире вдохновение не бывает таким колоссальным и всеобъемлющим, как его описывали древние. Если только вы не Уильям Блейк, вряд ли вам доведется услышать голос Бога или увидеть ангелов на улицах. Вдохновение проявляется в форме образа или фразы, которые неожиданно вспыхивают в мозгу, словно ниоткуда, и несут огромный смысл для творческого человека. Кажется, что он получил ключ от тайны или натолкнулся на след из хлебных крошек, зовущий в путь.

Нечто похожее произошло со мной, когда я шел по улице в Лондоне, и неожиданно у меня в голове возникла фраза: *We are living in the future* («Мы живем в прекрасном завтра»).

* Издана на русском языке: Докинз Р. Бог как иллюзия. М.: Азбука-Аттикус; КоЛибри, 2016.

Конечно, это не возвышенная поэзия. Скорее, смелое утверждение. Но для меня фраза была наполнена огромным смыслом. Я помню, в моем детстве, которое пришлось на 1970-е годы, будущее, как его описывали научно-фантастические рассказы и фильмы, казалось, вот-вот наступит. Главным научно-фантастическим комиксом того времени был журнал *2000 A.D.* Я понимал, что, скорее всего, доживу до этого года, и я с нетерпением ждал появления реактивных ранцев, лазеров и пассажирских межпланетных путешествий.

Когда эта фраза возникла у меня в голове, я осознал, что уже живу в том будущем, которого с таким нетерпением ожидал ребенком. Оно оказалось не совсем таким, как предсказывали комиксы и фильмы. Да, я окружен технологическими чудесами, но реактивные ранцы и космический туризм все так же далеки, как и раньше.

Я крутил эту фразу в голове, исследуя с разных сторон, как археолог, который, добыв единственный кусок черепицы, должен восстановить по ней внешний вид всей римской виллы или средневековой ратуши. У меня была лишь одна строчка, но она запустила творческий процесс. Голос звучал уверенно и оптимистично, даже с легкой одержимостью. Я не испытывал к нему доверия. Я задумался над тем, кто такие эти «мы». Строка была написана четырехстопным хореем, который задавал ритм всему последующему стихотворению. Голос словно куда-то торопился. Рифмы напрашивались самые очевидные. И так и этак я вертел эту строчку, пытаюсь уловить мысль и последовать за ней, наконец у меня получилось:

Мы живем в прекрасном завтра,
Ты же в прошлом, друг, застрял.
Что ты хочешь, не столь важно:
Догоняй — или пропал.

Переход от первой строки к последующим* получился естественным, и я сделал вывод, что нашел правильную форму. Теперь я точно знал, что этот голос должен звучать непреклонно, почти механически, как рекламный джингл, который повторяется до хрипоты. Ему будет не стыдно использовать те же рифмы на протяжении всего стихотворения. Он стремится заразить слушателя своим энтузиазмом (или, может быть, тревогой?) по поводу современных технических чудес.

Поскольку голос провозглашал: «Мы живем в прекрасном завтра», я понимал, что все, о чем пойдет речь в стихотворении, должно уже существовать, пусть и относительно недавно. Как иронично отметил научный фантаст Уильям Гибсон, «будущее уже здесь, просто оно еще не очень равномерно распределено». Так что я прочесал свою память, новостные ленты и последние выпуски журнала *Wired* в поисках футуристических чудес, которые уже стали реальностью. Вот что из этого вышло:

Будущее

Мы живем в прекрасном завтра,
Ты же в прошлом, друг, застрял.
Что ты хочешь, не столь важно:
Догоняй — или пропал.

* Французский поэт Поль Валери провел различие между *les vers donnés* (строками данными) и *les vers calculés* (строками придуманными). В первом случае строки стихотворения приходят к поэту в результате вдохновения или просто счастливого случая, и нет никаких сомнений, что они обрели истинную форму. Во втором случае поэт работает над строками стихотворения в меру своих возможностей и таланта.

Люди космос изучают.
Робот создает уют.
Незнакомцы делят транспорт.
Виртуальный секс уж тут.
Гаджеты про вас все знают,
Прошное хранит смартфон.
Холодильники болтают,
Ваш ночник теперь — шпион.
Препараты мозг апгрейдят
без препятствий и оков.
Данными ведут торговлю.
В «цифре» нет черновиков.
Водостоком управляет
спутник с неба — ну так что ж.
А вершину хит-парада
возглавляет автор-бомж.
Технологии и фарма
Превращают старость в дым:
Старики полны здоровья,
Фору дали б молодым.
Беспилотники летают.
Лазеры бьют точно в цель.
По морскому дну гуляют
боты, не садясь на мель.
Мы живем в прекрасном завтра,
Ты же в прошлом, друг, застрял.
Что ты хочешь, не столь важно:
Догоняй — или пропал.

Творческий поток

Вы когда-нибудь были настолько поглощены работой, что абсолютно забывали об окружающем мире и теряли счет времени, при этом работа шла как по маслу и доставляла только удовольствие, хотя и занимала больше времени, чем обычно?

Описанное состояние знакомо всем творческим людям. К сожалению, мы не пребываем в нем каждый день, но, когда оно наступает, мы чувствуем себя незабываемо. Более того, это один из основных стимулов, побуждающих нас не бросать наше дело.

Психолог Михай Чиксентмихайи предложил термин для определения такого состояния — «**творческий поток**». В потоке человек настолько погружен в задачу, что его деятельность становится почти автоматической, ему не нужно прилагать усилий, чтобы поддерживать высочайшую концентрацию.

Чтобы достигнуть этого состояния, должны соблюдаться следующие условия: ясные цели работы; понимание своих действий; соответствие сложности задач имеющемуся уровню возможностей; искаженное восприятие времени; глубокая концентрация, исключение отвлекающих факторов из зоны внимания; отсутствие страха неудачи; поглощенность работой и удовольствие от нее; потеря чувства самосознания.

Хорошая новость состоит в том, что, согласно результатам исследования Михая Чиксентмихайи, описанным в его бестселлере «Креативность. Поток и психология открытий и изобретений»*, творческий поток непосредственно связан

* Издана на русском языке: Чиксентмихайи М. Креативность. Поток и психология открытий и изобретений. М.: Карьера Пресс, 2017.

с творческой деятельностью на высоком уровне. Поскольку он подразумевает четкие цели, обратную связь и активные действия, он в корне отличается от бесплотных мечтаний. Состояние потока дарит радость, и это означает, что если вы стремитесь достигнуть чего-то действительно выдающегося, то удовольствие будет неотъемлемой частью вашей работы.

Состояние потока чаще всего наступает, когда разные типы внутренней мотивации сливаются, и тогда ваша работа становится чрезвычайно плодотворной. Если вы четко видите цель, любите свое дело, задаете себе разумную планку и никогда не перестаете учиться, то творческий поток станет для вас естественным состоянием.

Одержимость

В документальном фильме *Stanley Kubrick's Boxes* («Коробки Стэнли Кубрика») показано, как ведущий Джон Ронсон, явно большой поклонник Стэнли Кубрика, приходит в гости к его вдове. Что же он там увидел? Картонные коробки. Сотни коробок: большие и маленькие, потрепанные и аккуратные. Коробки в гостиной, коробки в столовой, коробки в кабинете. Коробки в садовых постройках — от пола до потолка.

На каждой коробке стояло название (или первые буквы названия) одного из фильмов Кубрика, например *EWS* (*Eyes Wide Shut* — «С широко закрытыми глазами») или *FMJ* (*Full Metal Jacket* — «Цельнометаллическая оболочка»). А что внутри? В основном фотографии — бесконечные варианты разных предметов и мест. Прикроватные столики. Ворота загородных домов. Лестницы в квартиры проституток. Кафе. Было ясно, что это исходный материал для фильмов, но его количество наводило на мысль об одержимости.

Сколько изображений магазинов модной одежды хватило бы вам? Разве не все они выглядят примерно одинаково? Очевидно, не для Кубрика. Фотосъемкой для него занимался племянник, который рассказал, как обошел все магазины модной одежды на юго-востоке Англии, чтобы сделать нужные кадры.

В другой раз Кубрик решил, что ему нужны фотографии абсолютно всех зданий на Коммершиал-роуд в Лондоне, чтобы он мог разложить их у себя в гостиной и «восстановить» внешний вид улицы. При этом он не хотел, чтобы ему помешала перспектива: если снимать здания с уровня дороги, на фото они бы получились с наклоном назад и Кубрик не смог бы их выровнять. Поэтому фотограф отправился на место съемки с большой лестницей, поднялся на три с половиной метра над землей, сделал фотографию первого здания, передвинул лестницу к следующему зданию, вновь на нее поднялся, сделал фотографию, передвинул лестницу. И так на протяжении всей улицы (а она не короткая). С обеих ее сторон.

По общепринятым стандартам такое поведение можно назвать странным, но, скорее всего, оно характерно и для вас. Вероятно, ваш дом не заставлен коробками, но, уверен, вы собрали серьезную коллекцию вещей, имеющих отношение к предмету вашей творческой страсти: книг, CD или DVD, виниловых пластинок, плакатов, партитур, музыкальных инструментов или принадлежностей для живописи. И готов поспорить, вы не раз впадали в состояние, которое многие называли бы одержимостью: вновь и вновь переделывали что-то, пока не добивались совершенства. Так что, думаю, вам не надо объяснять, зачем Кубрику нужно было столько коробок. Почему Джими Хендрикс сорок раз записывал

композицию *Gypsy Eyes*. Почему Роберт де Ниро несколько недель проработал в такси перед съемками в фильме «Таксист».

Когда я работаю над стихотворением, я прокручиваю его в голове и переделываю бесчисленное множество раз, пока не остаюсь доволен. (Хотя, несомненно, это можно делать бесконечно.) Один из моих текущих проектов — переложение эпической поэмы Джеффри Чосера «Троил и Крессида» на современный английский язык с сохранением формы оригинала — королевской строфы*. У меня пять разных изданий поэмы, в которой более восьми тысяч строк. На каждую строфу из семи строк уходит несколько часов работы — при хорошем раскладе. Иногда я часами бьюсь над единственной строкой, сравнивая аннотации ученых во всех пяти изданиях и пробуя разные варианты перевода. А как иначе мне добиться того результата, который нужен?

Одержимость — это, пожалуй, одно из основных условий для создания чего-то выдающегося. Люди, решающие самые сложные проблемы и создающие самые невероятные вещи, — это те, кто не отступает на полпути, а продолжает настойчиво работать над деталями, пока не добьется успеха. До определенного момента такая активность наполняет человека творческими силами. Однако, если выйти за рамки, это оборачивается проблемой: человеку становится сложно перестать думать о деле, переключиться на что-то еще, общаться с другими людьми, может появиться бессонница. Для работы это не менее губительно, чем для самого человека, потому что он теряет энергию и ясность мышления.

* Королевская строфа — строфа из семи строк, написанная ямбическими пентаметрами по схеме ababbcc. Была очень популярна в Англии XIV–XV веков. Джеффри Чосер использовал ее первым. *Прим. перев.*

У творческих личностей, которые не могут вовремя остановиться, все обычно заканчивается разрушенными отношениями, сломанной карьерой, подорванным физическим и психологическим здоровьем. Ради вас самих и вашего творчества важно научиться рано распознавать сигналы, предупреждающие о том, что вас охватывает одержимость:

- чувство, что вы не в состоянии перестать работать или думать о работе;
- постоянное недовольство всем, что вы создаете, — даже если вы и раньше ставили себе высокую планку;
- трудности с расслаблением;
- друзья и коллеги говорят вам, что вам следует сделать паузу;
- бессонница;
- компульсивное поведение: злоупотребление едой, алкоголем, сексом, просмотром ТВ, покупками, азартными играми и т. д.;
- ощущение физического истощения.

Все это подсказки, что пора бы сделать паузу и взглянуть на ситуацию в перспективе. Иногда бывает достаточно выходных или отпуска. Если симптомы более серьезные, задумайтесь о консультации врача.

Когда работа захватывает с головой, кажется невозможным от нее оторваться. Но для многих творческих личностей поворотной точкой становилось осознание, что качественный отдых повышает эффективность *творческого процесса*, и они брали себе за правило регулярно делать паузы.

Глава 7

В поисках вдохновения

Теперь, после того как мы рассмотрели разные типы внутренней мотивации, перейдем к практическим способам обрести вдохновение.

- Делайте то, что вас вдохновляет
- Поддавайтесь любопытству
- Исключите отвлекающие факторы (особенно мысли о вознаграждении)
- Развивайте критическое мышление
- Регулярно бросайте себе вызов
- Заново обретите себя

Делайте то, что вас вдохновляет

Пожалуй, это самое важное. Без этого вам не помогут все мотивационные техники, вместе взятые.

Когда я начинаю сочинять, я ступаю на тот путь, который проходили мои кумиры: Чосер, Шекспир, Колридж, Элиот, Бишоп, Плат, Оден, Макнис, Хьюз и Ларкин. Я пытаюсь повторить то, что делали они. Пугающе? Конечно. Волнующе? не то слово.

То же самое касается и вас, когда вы посвящаете себя той области, которая вас вдохновляет, будь то искусство, наука, изобретательство, обучение, предпринимательство или что-то еще. Вы идете по следам своих кумиров.

Вот несколько вопросов, которые помогут вам найти золотую середину между тем, что вдохновляет вас в вашей работе, и тем, что пугает:

- Что вдохновляет вас в том, чем вы занимаетесь?
- Что самое вдохновляющее вы можете сделать в своей жизни? Вы уже это делаете?
- Кто ваши кумиры в творчестве? Какими были их цели? Ваша цель настолько же смелая?

Если вы сомневаетесь — почему? Что вас останавливает? Вот самые распространенные причины, которые мне обычно называют клиенты.

Ложная скромность: «Кто я такой, чтобы считать, что я смогу это сделать?»

Откладывание на завтра: «Я начну это делать когда-нибудь...»

Страх, замаскированный под здравый смысл: «Мне нужно зарабатывать на жизнь... у меня нет времени...»

Отсутствие внутренних качеств: «У меня нет таланта (мотивации, уверенности в себе, чего угодно)».

Отсутствие ресурсов: «У меня нет образования (денег, связей, чего угодно)».

Внутренний критик: «Я недостаточно хорош».

Все это весомые причины, но они все равно остаются отговорками. Вы сами придумали себе ограничения, не имеющие ничего общего с реальностью. Тот день, когда вы

перестанете повторять про себя эти фразы и займетесь тем, что вас *на самом деле* вдохновляет, и станет началом вашего творческого пути.

Поддайтесь любопытству

Если вам сложно выделить что-то серьезное, что вас вдохновляет, начните с малого — с любопытства.

Однажды я участвовал в литературном семинаре, который вел поэт Крейг Рейн. Так вот, он сравнил сочинение стихов с обдиранием обоев. Когда вы начинаете обдирать обои, вы хватаетесь за краешек, который и так уже отстает от стены. Когда вы за него тянете, иногда вы отрываете кусок, который остается у вас в руках, и приходится начинать все с начала. А иногда вы все тянете и тянете, так что получается длинная полоска. Порой отходит все полотно полностью, — и так же вы можете удивить сами себя, создав эпическую поэму. Если бы вам не было любопытно, что произойдет, если потянуть за небольшой кусочек, вы бы не достигли такого результата (ни в обдирании обоев, ни в сочинении стихов).

Поддавайтесь любопытству — иногда оно быстро угасает, но при регулярной тренировке рано или поздно вы почувствуете, как оно превращается в прилив вдохновения.

Для начала поищите вокруг себя зацепки, которые возбуждают ваше любопытство:

- книга, которую вы планировали прочитать;
- фильм, который давно хотели посмотреть;
- что-то, чему вы всегда мечтали научиться;
- идея, до которой не доходят руки, чтобы попробовать;
- человек, которому вы хотели позвонить.

Исключите отвлекающие факторы (особенно вознаграждение)

То, что внутренняя мотивация так хорошо работает, обусловлено глубокой концентрацией: занимаясь любимым делом, вы уделяете ему все свое внимание, прилагая максимум усилий. В обратную сторону это тоже работает: чем больше вы концентрируетесь, исключая отвлекающие факторы, тем выше вероятность, что вы почувствуете внутреннюю мотивацию.

Есть несколько способов исключить отвлекающие факторы. В наши дни, когда мы уже привыкли быть всегда на связи, имеет смысл применять эти способы в комплексе.

Планирование: выделите время в своем расписании под творческую работу. Не поддавайтесь соблазну назначить на это время встречу или заняться чем-то другим.

Свод правил: сформулируйте «правила игры». Решите, что вам можно, а что нельзя делать во время, посвященное творческой работе. Очевидные вещи, которых следует избегать, — отвечать на электронные письма, телефонные звонки, пользоваться социальными сетями. Кроме того, я рекомендую отказаться от второстепенных задач, например подготовки материалов или студии к работе. Сконцентрируйтесь в это время непосредственно на *творческом процессе*.

Избегайте недопонимания: *не говорите* людям: «Я не могу встретиться в среду, потому что я пишу (рисую, сочиняю)». Люди нетворческих профессий вас просто не поймут. Просто скажите, что в это время вы заняты.

Забудьте о вознаграждении! Приятно помечтать о том, как вы выступаете перед толпой поклонников, как ваша книга возглавляет список бестселлеров или как вы получаете

«Оскара», — но только не в тот момент, когда вы должны быть заняты творческой работой.

Технологии: если ваша работа связана с компьютером, а силы воли недостаточно, чтобы держаться подальше от отвлекающих сайтов, воспользуйтесь специальными приложениями, например AntiSocial, MacFreedom или Focus, которые заблокируют доступ к конкретным ресурсам (или выход в интернет) на время вашей работы.

Ритуал: у многих творческих людей есть свой ритуал, помогающий им начать работать. Он может быть очень простым, например сварить себе любимый кофе или поставить фоновую музыку, или более сложным: последовательность упражнений йоги, медитации и визуализации. Кому-то это покажется нелогичным, но подобные ритуалы работают по принципу ассоциации: ваше подсознание связывает ритуал с переходом в творческое состояние, в котором вы наиболее продуктивны.

Развивайте критическое мышление

Одна из характеристик состояния потока, выделенная Михаэлем Чиксентмихайи, — это наличие объективной обратной связи: вы должны понимать, насколько хорошо вы справляетесь с задачей. Когда речь идет о творчестве, это не всегда просто. Если вы спортсмен и, скажем, участвуете в соревнованиях по бегу, толпа зрителей обеспечивает вам громкую, ясную и немедленную обратную связь. Лучшим спортсменам это помогает войти в так называемую зону — состояние полной концентрации. Но, если вы создаете арт-инсталляцию, пишете экспериментальную симфонию или лирическую поэму, обратной связи вам придется ждать долгие месяцы или даже годы. И даже тогда она может оказаться неясной или

противоречивой, поскольку эксперты до сих пор не пришли к согласию по поводу критериев оценки в искусстве. Неудивительно, что столько художников бросают свое занятие из-за разочарования.

По мнению Чиксентмихайи, решение проблемы состоит в том, чтобы как можно лучше изучить свою профессиональную область и развивать критическое мышление, чтобы *самому быть в состоянии оценить* свою работу. При описании своих рабочих привычек многие известные творческие люди отмечают, что они уделяют значительное время анализу и оценке своей работы:

«То, что написано сгоряча, должно быть потом проверено критически, исправлено, дополнено и в особенности сокращено, ввиду требований формы. Иногда приходится делать над собой насилие, быть к себе безжалостным и жестоким, то есть совершенно урезывать места, задуманные с любовью и вдохновением» (Петр Ильич Чайковский. Письмо от 25 июня (7 июля) 1878 года).

В книге «Несмотря ни на что» я предлагаю восемь способов отточить навык критического мышления.

1. **Изучите все знаковые работы в вашей области и их авторов** — даже авторов, незнакомых широкой публике, и даже работы, которые вам не нравятся.
2. **Читайте обзоры критически:** старайтесь выделить критерии автора обзора, его предположения и ошибки в суждениях.
3. **Читайте критиков и практикующих специалистов:** книги, исследования, обзоры, журнальные статьи, в которых раскрываются разные мнения об интересующих вас вопросах

4. **Спорьте с друзьями:** это даст вам повод со всех сторон проанализировать свое мнение и найти аргументы в его поддержку!
5. **Вступите в группу (или организуйте ее):** найти подходящую группу можно на платформе MeetUp.com.
6. **Участвуйте в форумах:** чем бы вы ни занимались, обязательно найдется форум, посвященный вашей теме, группа в Facebook или другое онлайн-сообщество.
7. **Создайте блог или начните вести подкаст:** это отличный способ рассказать о своих идеях и проверить их на прочность в обсуждениях с другими пользователями.
8. **Ориентируйтесь на лучших:** сравнивайте свои работы с лучшими произведениями, которые относятся к тому же направлению или жанру.

Регулярно бросайте себе вызов

Как творческий человек, вы сами решаете, насколько смелые цели перед собой ставить. Они должны быть достаточно масштабными, чтобы вдохновить (и испугать) вас.

Помните об одной из характеристик состояния потока — динамическом равновесии между **сложностью** задачи и вашей **способностью** ее выполнить. Если задача слишком простая, вам станет скучно, если слишком сложная — вас постигнет разочарование. Состояние потока возникает, когда вы стремитесь сделать чуть больше, чем у вас получается, чтобы достигнуть того, что раньше было невозможно.

Если вас одолела скука и недовольство собственной жизнью, поставьте перед собой значимую цель — такую, чтобы при мыслях о ней сердце начинало биться чаще. Возможно,

вы достигли мастерства и определенного успеха в том, чем занимаетесь, но всегда есть кто-то, кто достиг большего. Что мешает *вам* стремиться к более высокой цели?

С другой стороны, если вы прикладываете усилия, но терпите неудачу, вероятно, вы требуете от себя невозможного и пытаетесь добиться успеха, когда к нему еще не готовы. Иногда бывает необходимо сбавить обороты и овладеть основами, прежде чем перейти на более продвинутый уровень.

Самое замечательное в постановке целей то, что вы всегда можете стремиться к большему. Это означает, что в ваших руках неиссякаемый источник радости и вдохновения.

Заново обретите себя

«Я получил все, что хотел, но по-прежнему несчастлив».

Счастливым Макс и правда не выглядел. Я консультировал его по видеосвязи и видел за его спиной горную грядку, залитую солнечным светом. День был чудесный, но лицо Макса — мрачнее тучи. В самом начале нашей работы Макс показывал мне фотографии потрясающе красивой местности, где он жил и писал картины. Он поделился, что в детстве у него, простого городского мальчишки, была мечта: стать известным художником, чтобы коллекционеры дрались за его полотна, и переехать жить в какой-нибудь дикий живописный уголок. Он добился всего, о чем мечтал. А потом обратился ко мне за помощью, потому что из-за давления, которое оказывали на него деньги и успех, он совсем перестал писать картины.

«За любую штамповку, которую я делаю, кто-нибудь готов заплатить сотни тысяч долларов, потому что на ней стоит мое имя. Из-за этого я чувствую, что стараюсь зря».

Макс с готовностью признавал, что его ситуация из ряда «с жиру бесится», и усердно занимался самобичеванием, ведь у него было так много, но ничто не приносило ему радости. Самобичевание не помогало. Тогда я попросил его рассказать, как он вообще стал художником. Он начал делиться воспоминаниями, и постепенно у него загорались глаза. Когда он был начинающим художником, он работал из любви к искусству. Он писал картины ночи напролет, пока остальной город спал, а перед тем, как лечь, наблюдал, как люди спешат на автобусную остановку в утренний час пик.

«Тогда я еще не достиг ничего, но я был гораздо счастливее, чем сейчас».

Мы решили, что пришло время ему снова стать никем. Я предложил ему представить, как он рисует магический круг вокруг своей студии, чтобы защитить ее от внешнего влияния. (Он и на самом деле выложил окружность из камней, как бы освящая это место.) Когда он делал шаг внутрь круга, он вновь становился «ником», все его предыдущие заслуги переставали иметь какое-то значение. Он мог творить все, чего ни пожелает, и если хотел, то потом уничтожал.

Единственным, но непреложным условием было *не планировать показывать эту работу никому*, не говоря уже о продаже. Никто и никогда не узнает, что он создал внутри круга, если только после того, как написанная картина минимум три месяца пролежит в хранилище, он не захочет показать ее людям.

Кроме того, мы изменили распорядок его дня так, чтобы разграничить время для занятий творчеством и время для занятий бизнесом. Утро, вечер (и, возможно, время до полуночи) были для творчества. На работу с электронной почтой,

на телефонные звонки и встречи мы выделили окно после обеда с четырнадцати до семнадцати часов.

Не прошло и нескольких недель, как у Макса снова появился вкус к жизни. Он лукаво улыбался, описывая «безумные штуки», которые он создавал в студии в новые рабочие часы, в том числе когда работал две ночи подряд. Иногда он даже кое-что мне показывал, с усмешкой отмечая, что галереям придется подождать его следующего шедевра.

После того как картины «вылеживались» в хранилище положенные три месяца, он мог оценить их по-другому — более объективно. Некоторые полотна ему нравились, и он решал их сохранить. Некоторые ему нравились, и он решал их продать. А некоторые он переписывал заново.

Из-за того, что он стал предлагать меньше работ на продажу, цены на них взлетели до небывалых высот. Макс не мог этому не радоваться, но сам он говорил, что деньги — ничто по сравнению с тем, что к нему вернулось желание творить.

Если вы достигли профессионального успеха и теперь на вас давит груз ожиданий — ваших поклонников, наставников, ваших собственных, ниже приведены несколько советов, как снова стать собой.

1. Спросите себя: *«Ради чего я этим занимаюсь?»* — и запишите все ответы, которые пришли вам в голову.

Если это факторы внешней мотивации, как перечисленные ниже, вычеркните их и копайте глубже, пока не доберетесь до истинной причины.

- Деньги
- Слава
- Профессиональное признание

- Награды
 - Общественное признание
 - Возможности
2. Теперь вспомните конкретные периоды времени в прошлом, когда вы получали настоящее удовольствие от творчества и создавали что-то, чем были довольны.
 - Когда вы влюбились в свое дело?
 - Что волнующего в нем было?
 - Как вы чувствовали себя, когда были «ником» и могли создавать все, что хотели, и за вами никто не наблюдал?
 3. Достаньте свои ранние работы, чтобы помочь себе вспомнить те чувства, которые вы испытывали, создавая их. Вернитесь к своим изначальным источникам вдохновения: к местам, в которых вы бывали, книгам, которые читали, фильмам, которые смотрели. Поставьте музыкальный альбом, который не слушали уже несколько лет.
 4. Четко разделите свою творческую и деловую активность, например, утро — для творчества, время после обеда — для встреч. Уважайте границы!
 5. Найдите отдельное место для творчества, которое бы не пересекалось с вашим деловым пространством. Это может быть ваша студия, общественная библиотека или студия, которую вы с кем-то делите.

Представьте, что вы окружили это место магическим кругом. Если вы дома, можете нарисовать реальный круг. (В общественной библиотеке этого лучше не делать!)
 6. Когда вы делаете шаг внутрь круга, вы становитесь «ником», и все ваши прошлые заслуги перестают иметь значение. Вы свободны делать что угодно и не должны думать

о качестве готового продукта, коммерческих перспективах и мнении других людей. *Никто не узнает, что именно вы создали*, если только впоследствии вы сами не решите показать ваше творение.

Работайте, прислушиваясь к себе, следуя за своим любопытством, независимо от внешних факторов.

7. Любое свое творение отложите минимум на три месяца. В течение этого времени никому его не показывайте. Вы можете сами им любоваться, но не принимайте решения, что с ним делать. Этот промежуток времени станет буфером между этапами создания и продвижения, чтобы они не влияли друг на друга. По истечении трех месяцев еще раз внимательно взгляните на свою работу и решите:
 - Она вам нравится?
 - Вы хотите оставить ее себе?
 - Вы хотите выставить ее или продать?
 - Вы хотите отправить ее в мусор и начать что-то новое?

Глава 8

Сопротивление: обратная сторона радости

После того как мы поговорили о радости творчества и удивительных преимуществах внутренней мотивации, возможно, в глубине души вас точит червь сомнения:

«Здорово знать, что творческий процесс приносит удовольствие, и время от времени я действительно это ощущаю, но не всегда. И если считается, что я должен любить свое дело, как же получается, что у меня куча времени уходит на прокрастинацию и на то, как бы избежать любимой работы?»

Хороший вопрос. Я и сам неоднократно попадал в подобную ситуацию. Кроме того, представители творческих профессий уже много лет делятся со мной тем, что *на самом деле* происходит в их профессиональной жизни. Уверяю вас, что проблема прокрастинации встречается у творческих людей сплошь и рядом. Это один из парадоксов творчества: мы выбрали свою работу, следуя зову сердца, но, как только мы садимся за рабочий стол, неожиданно оказывается, что нам нужно срочно проверить электронную почту или ленту в Facebook, позвонить другу, разобраться со счетами или вымыть ящик под раковиной — все что угодно, кроме той самой работы, о любви к которой мы так много говорили!

Почему так происходит?

На этот вопрос Стивен Прессфилд отвечает в двух своих бестселлерах для творческих людей: «Война за креатив»* и *Turning Pro* («Становясь профессионалом»). По его словам, нас удерживает невидимая коварная внутренняя сила, которую он называет **сопротивлением**. Когда я попросил его рассказать подробнее о своей идее, он любезно ответил на несколько вопросов.

Что такое сопротивление?

Если у вас пылится дома беговая дорожка, которую вы когда-то купили за несколько сотен фунтов стерлингов, вы знаете, что такое сопротивление. Сопротивление — это та темная сила, которая исходит от чистого листа для писателя, от чистого полотна для художника и от пустого экрана для режиссера. Сопротивление — это самотабуирование. Это страх. Это неспособность принять решение. Сопротивление — это голос в вашей голове, который говорит вам, что вы недостаточно хороший, недостаточно умный, недостаточно сексуальный, и потом, все стоящее уже создано, кому захочется тратить время на ваши жалкие откровения?

Сопротивление невидимо, неосязаемо, обезличено, коварно и неуловимо. Сопротивление нельзя сломить раз и навсегда. Опыт и время мало помогают в борьбе с ним. Этого дракона придется поражать каждый день (а иногда по несколько раз на протяжении дня).

Тем не менее на сопротивление можно взглянуть под другим углом. Его можно воспринимать как тень, которую

* Издана на русском языке: Прессфилд С. Война за креатив: как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. М.: Альпина Пабlisher, 2013.

отбрасывает дерево вашей мечты. Сопротивление вторично. Все начинается с мечты. Как только у вас появляется замысел важного для вас проекта или идея, как изменить свою жизнь, возникает сопротивление. Мечта — это дерево. Сопротивление — его тень. Вот почему я говорю, что сопротивление обезличено. Это один из законов природы, как сила притяжения или движение Венеры по небесному своду. Почти как в законе Ньютона, сопротивление «равно по силе и противоположно по направлению» вашим творческим или духовным устремлениям.

Универсальное правило: чем более важным для нашего развития является действие, тем большее сопротивление мы ощущаем, начиная (и завершая) его. В некотором роде это хорошо. То, что мы ощущаем в такие моменты, можно использовать как компас, когда нужно понять, каким курсом следовать. Если вы выбираете из нескольких проектов («За что мне лучше взяться — за А, В или С?»), просто прислушайтесь к себе: «Какого из этих проектов я боюсь больше всего? Думая о каком из них, я ощущаю наибольшее сопротивление?»

Именно этот проект и нужно выбрать.

Разве не странно, что сопротивление появляется, когда мы решаем добиваться того, чего больше всего хотим? Почему так происходит?

Некие очень умные люди связывают это явление с так называемым «рептильным мозгом», или амигдалой, и предполагают, что оно служит эволюционной цели — защищать человека от того, чтобы он пробовал опасные новые идеи. «Рептильный мозг» предпочитает стабильность и постоянство, он всегда говорит: «Не вздумай!» Возможно, в этой гипотезе есть доля истины, но мне она не близка.

Кому-то мои слова покажутся мрачными, но я связываю сопротивление с понятием зла. В каббале — старинном религиозно-мистическом учении — сила, которую я называю «сопротивление», носит название *yetzzer hara*, что означает «поворот в сторону зла». О ней говорится в Книге Бытия. Это одна из причин, почему Господь послал на землю Всемирный потоп. Вы все еще не испугались?

Я вполне серьезно полагаю, что сопротивление — это тень, которую отбрасывает солнце творчества. В нашей натуре есть что-то, что зовет нас в полет. Сила притяжения мешает нам взлететь. Это закон физики. В нашей натуре есть что-то, что вдохновляет нас творить, создавать то, чего прежде не существовало, — иными словами, брать на себя роль, которая обычно принадлежит богам. Какая-то сила этому препятствует. Уж не сами ли небеса?

Что самое важное в борьбе с сопротивлением?

Поскольку сопротивление возникает и укореняется у нас внутри (каждый подпитывает его собственным страхом), преодолеть его можно с помощью силы воли, психологической стойкости. Как рыцарь убивает дракона? Для начала преодолевает собственный страх и вступает в битву.

Для меня как писателя особенно полезной оказалась идея работы в «режиме профессионала». Такой подход нравится мне тем, что он не дает повода для самоуничижения. Если человек ощущает сопротивление, это не означает, что он «плохой» или что с ним что-то не так. Просто он подходит к решению задачи как дилетант. Как только он включает «режим профессионала», пусть даже только в собственной голове, у него появляются все шансы на победу.

В чем разница в отношении к делу любителя и профессионала? Любитель барахтается на поверхности. Он не планирует заниматься этим делом всерьез и надолго. Он сдаётся при первом намеке на неудачу. Любитель тщеславен, ему мешает собственное эго. У него не хватает психологической устойчивости. Он не предан своему делу всей душой. Профессионал, напротив, просыпаясь каждое утро, готов принять вызов чистого листа. Он предан делу. Он стойко переносит неудачи и даже извлекает из них пользу. Самооценка профессионала не привязана к практической стороне его работы. Он способен пережить долгое ожидание, критику и даже поражение. Он обладает душевной стойкостью и готов к долгому пути.

Первый шаг к преодолению сопротивления — признать, что оно существует. Да, есть негативная сила, да, эта сила серьезная и непреклонная. Чтобы с ней бороться, нам придется задействовать все свои ресурсы самодисциплины, самомотивации, самоподдержки и веры в себя. Придется стать как Эрнест Шеклтон или Эдмунд Хиллари*. Титул сэра каждый из них получил не за то, что был хорошим мальчиком.

Есть еще один подход к преодолению сопротивления: нужно развить собственную внутреннюю культуру. В крупных компаниях есть корпоративная культура. Она есть в Apple, в SAS, в Manchester United. Корпоративная культура включает такие аспекты, как представление о себе («Такие люди, как мы, должны действовать только таким

* Сэр Эрнест Генри Шеклтон (1874–1922) — англо-ирландский исследователь Антарктики, участник четырех антарктических экспедиций, тремя из которых командовал. Сэр Эдмунд Персиваль Хиллари (1919–2008) — новозеландский исследователь и альпинист, первый покоритель Эвереста. *Прим. перев.*

образом»), уровень притязаний («Такие люди, как мы, стремятся к лучшему») и стандарты деятельности («Таких людей, как мы, устраивает только безупречная работа»). Творческому предпринимателю нужна внутренняя культура. Нам следует постоянно работать над ее положительными аспектами (профессиональными качествами) и неустанно искоренять отрицательные аспекты (страх, сомнения в себе и т. д.). Подобная внутренняя культура — это наша броня и наше оружие. У святого Георгия была внутренняя культура. Вот почему он победил дракона.

Источник: сайт StevenPressfield.com.

Как преодолеть сопротивление

Следуя советам Стива, преодолевая собственное сопротивление и помогая в этом клиентам, я вывел три наиболее эффективных принципа.

Упростите себе выбор

Этот принцип основан на идее составления графика творческой работы. В начале каждой недели я анализирую свое расписание, смотрю, какие периоды времени я зарезервирую под работу над текстом, и мысленно беру на себя обязательство посвятить эти часы именно ей. Когда приходит время браться за дело, у меня остается только два варианта: выполнить данное себе обещание или поддаться соблазну сопротивления.

Если бы я ежедневно решал, стоит ли мне сегодня писать или нет, сопротивлению проще было бы одержать надо мной верх и убедить, что я могу заняться этим «потом» или

«завтра». Однако если принимать решение заранее, то, когда наступает час икс, я точно знаю, что я либо работаю, либо избегаю работы. Одной лазейкой для сопротивления меньше.

Знайте врага в лицо

Когда этим утром я сел писать, я никак не мог приступить к работе: сначала мне нестерпимо захотелось проверить почту, потом найти одну книгу на Amazon, а затем посмотреть момент, когда Хамес Родригес забивает потрясающий гол в матче Колумбия — Уругвай чемпионата мира по футболу. Тут я понял, что происходит: «Ну ладно, это чистой воды сопротивление. Думаю, пора приниматься за работу».

Если вы отдаете себе отчет в происходящем, ситуация сразу меняется. Я знал, чего я избегаю, так что уже не мог дальше обманывать себя. Мне нужно было закрыть браузер, открыть Scrivener и начать писать. Чтобы понять, что вы имеете дело с сопротивлением, необходима осознанность. Один из способов развить осознанность — начать игру «Отслеживание сопротивления»: наблюдайте, чем вы занимаетесь в течение дня (прокрастинируете, сидите в интернете, наводите порядок в доме), и подумайте, к чему из этого вас подталкивает сопротивление.

Смотрите на вещи шире

Один из самых коварных трюков сопротивления заключается в том, чтобы убедить вас, что ваше время не особенно ценно и что ничего страшного не случится, если вы побездельничаете еще несколько минут или устройте себе сегодня выходной, а работать начнете завтра, а не сегодня. *«Еще полно времени, — шепчет сопротивление. — Зачем тебе лишний стресс?»*

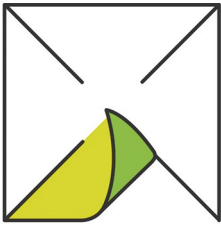
Но попробуйте взглянуть на ситуацию шире и увидеть — по-настоящему *увидеть* — связь между тем, что вы делаете сегодня, и тем, чего вы таким образом сможете достигнуть в жизни. Если я не начну писать книгу сегодня, кажется, катастрофы не случится. Но если я буду откладывать работу раз за разом, то пройдут недели и месяцы, а книга так и останется ненаписанной.

Из всех людей, с которыми мне доводилось встречаться, самые потрясающие вещи делают те, кто не забывает, как быстротечна жизнь. Они не суетятся и не паникуют, но относятся к каждому дню, как он того заслуживает: как к ценной и неповторимой возможности подарить миру что-то удивительное. Это означает, что они всегда с нетерпением принимаются за работу.

Радость преодоления

Помните, что о вызове и состоянии потока говорил Михай Чиксентмихайи? Если бы не было вызова, трудностей, сопротивления, внутренних демонов или «драконов», не было бы и настоящих достижений, истинной радости.

Одно дело — наслаждаться работой, когда все идет без сучка без задоринки. Я искренне желаю вам побольше таких счастливых дней. Но, когда сталкиваешься с внутренним сопротивлением и внешними препятствиями и преодолеваешь и то и другое, возникает совершенно особое чувство. Приходится глубоко копать, узнавать о себе что-то такое, чего в противном случае никогда бы не узнал, а когда наконец добиваешься успеха, вкус победы кажется гораздо более сладким, чем если бы все было легко и просто. Такого результата я желаю вам больше всего.



**Внешняя мотивация:
вознаграждение
за работу**

Глава 9

Вознаграждение за работу

*Писательством можно заниматься лишь
по глупости или ради денег.*

Сэмюэл Джонсон

*Поверьте мне, что единственная моя цель —
заработать как можно больше денег, поскольку деньги —
лучшая на свете вещь после здоровья.*

Вольфганг Амадей Моцарт*

*О дурачье! Я бедный золотых дел мастер, который
служит тому, кто мне платит**.*

Бенвенуто Челлини

Вас возмутили эти откровенные признания классиков в корысти? Ну или, по крайней мере, разочаровали?

Если так, то почему?

Остановитесь и задумайтесь над этим, прежде чем читать дальше.

* Моцарт писал это отцу и, возможно, просто хотел показать себя рациональным человеком. Но нет сомнений, что он любил деньги и удовольствия, которые на них можно было купить. *Прим. авт.*

** Перевод М. Л. Лозинского.

* * *

Изменится ли ваше отношение, если я скажу, что Джонсон пережил несколько периодов глубокой нищеты, включая то время, когда он из-за нехватки средств бросил университет, не получив степень? Или если я напомним, что Моцарт умер бедняком и был похоронен в общей могиле?*

Если так, почему это влияет на то, как вы их воспринимаете?

Возможно, вас не волнует, сколько у художников денег и как они к ним относятся. Однако многие люди бессознательно связывают богатство с алчностью, а бедность — с добродетелью. Нам почему-то кажется, что бедный художник морально превосходит богатого и знаменитого. Поэтому мы идеализируем Винсента Ван Гога и возмущаемся тем, что современные художники могут выручить целое состояние за груду кирпичей или разобранную постель.

Если человек сделал творчество своей работой и при этом говорит, что у него нет амбиций, он, скорее всего, лжет. Как бы мы ни любили искусство ради искусства, мало кто из нас откажется от вознаграждения, если его предложат. Вознаграждение любого рода называют фактором **внешней мотивации**. Во многих областях творчества оно бывает настолько заманчивым, что за него разгорается нешуточная борьба, а толпы полных надежд молодых людей не жалеют времени, сил и энергии, чтобы оказаться на творческом Олимпе.

* Хотя Моцарт получал довольно много денег, его финансовое положение на протяжении жизни оставалось нестабильным. Частично это было обусловлено его расточительностью, а частично — тяжелыми обстоятельствами, например необходимостью платить за дорогостоящее лечение жены. Подробнее об отношениях Моцарта к деньгам можно почитать по ссылке: <http://www.mozart.com/en/timeline/life/mozart-and-money>. *Прим. авт.*

«Минуточку! Разве не вы говорили, что для достижения успеха в творчестве нужна внутренняя мотивация? И что творческих профессионалов больше мотивирует радость от работы, чем деньги?»

Все так. Если вы мечтаете создать шедевр, то в процессе работы вы должны быть на сто процентов сосредоточены на своей задаче. Однако это не означает, что вас не должно заботить вознаграждение. Фактически если творчество — ваша профессия, то вам *придется* думать о деньгах вопроса.

Если вы наемный сотрудник или фрилансер, вы не можете просто сидеть и рисовать все, что вам хочется. Вы находитесь под постоянным давлением со стороны босса или клиентов, которые хотят точно в срок получить оригинальную работу, соответствующую их требованиям. Вы не можете игнорировать финансовые вопросы: вам придется отстаивать свою позицию и вести переговоры, чтобы получить за свой труд достойную оплату.

Если вы свободный художник, вы не можете создавать только то, что хочется вам. Вам придется искать покупателей. Успех только усугубляет ситуацию, так как вам нужно высоко держать планку и удивлять поклонников.

Если вы креативный предприниматель, вы не можете работать ради собственного удовольствия: вам нужно прогнозировать и удовлетворять потребности и желания клиентов. Иначе ваша компания вылетит в трубу. Рынок может быть жесток.

Даже в такой области, как моя, — поэзия, — где сложно рассчитывать на деньги или славу, есть много других соблазнов, отвлекающих от истинного призвания: публикации, награды, обзоры, похвалы критиков. Из них складывается деловая репутация, которую многие ценят выше денег.

Богатый художник, бедный художник

Давайте представим, что мы с вами играем в игру и собираем две команды. В первую команду мы включаем творческих людей, заработавших состояние при жизни, а во вторую — творческих людей, которые бедствовали, хотя позже их произведения были признаны шедеврами.

В первую команду могли бы войти Уильям Шекспир, Георг Фридрих Гендель, Пабло Пикассо, Чарльз Диккенс и Джузеппе Верди. Каждый из них превратил свое творчество в прибыльный бизнес. Во вторую команду могли бы войти Винсент Ван Гог, Франц Шуберт, Амедео Модильяни, Джон Китс и Ян Вермеер. Тот факт, что после их смерти их работы оценивались в миллионы, лично им никак не помог и только доказывает, что художественная ценность произведения не означает, что его удастся дорого продать.

Что касается художественной ценности, то по этому показателю мы не сможем выделить победителя: в «командном зачете» обе стороны приблизительно равны. Если психологи и романтики правы, у всех творческих личностей в обеих командах был высокий уровень внутренней мотивации, поскольку без нее невозможно создать что-то выдающееся.

Когда речь заходит о внешних маркерах успеха, тут убедительную победу одерживает первая команда. И не только с финансовой точки зрения: их доход напрямую связан со славой и профессиональным признанием. Благодаря этим двум факторам книги Диккенса и билеты на пьесы Шекспира так хорошо продавались, а Пикассо, Верди и Гендель могли оценивать свою работу в такие большие суммы.

Пример первой команды показывает, что вполне реально иметь все и сразу: деньги, славу, профессиональное признание при жизни и вместе с тем создавать выдающиеся произведения искусства. Каким-то образом всем этим людям удалось совместить внутреннюю и внешнюю мотивацию так, что они не конфликтовали, а взаимно усиливали друг друга.

Парадокс мотивации для творческих людей

Отношения между творчеством, внутренней мотивацией и внешней мотивацией представляют собой парадокс.

Чем больше вы концентрируетесь на внутренней мотивации, тем более творческой и оригинальной окажется ваша работа. А чем лучше результат вашего творческого труда, тем легче вам будет получить за него достойное вознаграждение (во всех смыслах).

Чем сильнее вы концентрируетесь на внешней мотивации, тем менее творческой и оригинальной окажется ваша работа. А чем хуже результат вашего творческого труда, тем сложнее вам будет получить за него вознаграждение.

Таким образом, если ваша главная цель — стать богатым и знаменитым благодаря своему творчеству, вам будет сложнее стать богатым и знаменитым, чем если бы вы стремились создать истинное произведение искусства, не думая о вознаграждении.

Я не утверждаю, что вам нужно сосредоточиться исключительно на создании шедевра: если вы не один из тех редких талантов, у которых все получается само собой, вам придется или продавать свои работы, или найти кого-то, кто будет делать это за вас.

И да, в некоторых областях хорошая реклама позволит вам заработать кучу денег, даже создавая посредственные произведения. Но если ваша аудитория состоит из истинных ценителей, — а раз вы читаете мою книгу, думаю, именно этого вы и хотите, — блестящий маркетинг будет лучше работать в паре с блестящим продуктом.

Как люди, преуспевшие в творчестве, справляются с этим парадоксом

Я работал в качестве коуча с несколькими сотнями представителей творческих профессий на разных этапах их карьеры. Они рассказывали мне, что их мотивирует, делились своими сокровенными мыслями, сомнениями, целями. На основе этого я могу сделать вывод, каким должен быть образ мышления в целом, чтобы человек добился профессионального, финансового и творческого успеха.

Все они любят свою работу. У каждого из них загорались глаза, когда они начинали рассказывать о своем деле.

Молодые или в возрасте, состоятельные или бедные, но все они хотели больше денег. У некоторых из них на этой почве возникал внутренний психологический конфликт: например, они хотели больше денег, но считали, что «не заслуживают их», или были убеждены, что богатые — в каком-то отношении «плохие» люди, и не хотели становиться такими, как они. Но они определенно хотели больше денег.

Практически все хотели славы и профессионального признания. Одним было достаточно того, что у них уже есть, а другие хотели бы стать более знаменитыми («Настоящие

знатоки говорили мне, что у меня удивительные работы, почему же обо мне не слышала широкая публика?»). Многие жаждали признания со стороны профессионалов («Только потому, что мое имя у всех на устах, критики воротят от меня нос»).

Люди, которые меньше всего получают от своего труда, обычно делают одну из двух вещей:

- 1) **концентрируются исключительно на внутренней мотивации:** они игнорируют вознаграждение и делают вид, что оно не имеет значения, или считают, что оно должно чудесным образом свалиться на них с неба, если они создадут нечто выдающееся. «Занимайся тем, что любишь, а остальное приложится» — это популярная мантра таких людей;
- 2) **одержимы факторами внешней мотивации:** они мечтают об успехе (хотя ничего не делают для его достижения) или жалуются на недостаток денег, славы, возможностей и признания.

Некоторые из таких людей бросаются из одной крайности в другую по мере того, как в их душе сменяются тревога, безнадежность и неприятие. При таком сценарии парадокс мотивации превращается в замкнутый круг.

У людей, которые сочетают творческие достижения с финансовым успехом и профессиональным признанием, совсем иной фокус внимания. Они:

- 1) **в первую очередь концентрируются на внутренней мотивации,** особенно в моменты творческой активности. Они могут работать день напролет, часто с раннего утра, отдавая работе все силы и энергию;

- 2) **выстраивая стратегию, концентрируются на внешней мотивации**, особенно когда нужно принимать серьезные решения, связанные с развитием карьеры. Они уделяют время и силы деятельности, которая может привести их к успеху: это нетворкинг, продвижение своих работ, маркетинг, продажи, переговоры.

При таком сценарии внутренняя и внешняя мотивация усиливают друг друга. Так как творческие люди сосредоточены в первую очередь на источниках внутренней мотивации, они чувствуют себя счастливее, качество их работы неизменно растет, их усилия по продвижению приносят больше пользы. А поскольку они получают достойное вознаграждение извне, они чувствуют себя более свободными и могут посвятить себя творческой работе, не беспокоясь о деньгах или признании. Более того, их творческим проектам идут на пользу дополнительное финансирование, новые связи и возможности. Парадокс мотивации для них превращается в восходящую спираль.

Глава 10

Типы внешней мотивации

Деньги, слава и профессиональное признание — три самые главные награды для творческого человека. Их можно расставить в разном порядке: это зависит и от того, чем вы занимаетесь, и от ваших приоритетов. Они ценны не только сами по себе, но также потому, что открывают перед вами новые возможности.

Деньги

Когда банкиры собираются вместе, они говорят об искусстве. Когда вместе собираются художники, они говорят о деньгах.

Оскар Уайльд

Порой мы говорим: «Деньги не имеют значения», но в глубине души знаем, что это неправда. Они не имеют такого значения, как любовь, искусство и мир во всем мире, но мы сейчас говорим о другом. Нам может не нравиться то, что художники и медсестры получают меньше, чем банкиры и застройщики, сколько угодно презрительно отзываться о деньгах, но это по-прежнему не будет означать, что они не важны.

Если вы когда-нибудь лежали посреди ночи в кровати без сна и думали о том, как вам оплатить счета в следующем месяце, то вы знаете, что деньги имеют значение.

Если вы когда-нибудь отказывались от чего-то приятно-го — например, от выходного, от дня в спа, от обеда с другом в дорогом ресторане, — потому что не могли себе этого позволить, то вы знаете, что деньги имеют значение.

Если вы хотя бы однажды продали что-то, созданное вами, пусть всего за несколько долларов, то вы знаете, что деньги имеют значение.

Если вам когда-нибудь платили кучу денег за ваше произведение, а лицо покупателя при этом светилось от радости, то вы знаете, что деньги имеют значение.

Так каким же должно быть правильное отношение к деньгам? Учитывая, что это типичное внешнее вознаграждение, наверное, они подавляют творческое начало?

Да и нет.

Если воспринимать деньги как конечную цель, как то, к чему нужно стремиться, тогда концентрация на них и правда будет убивать в вас художника, особенно если думать о них во время работы. Так что, когда вы трудитесь в студии или за письменным столом, выступаете перед аудиторией или говорите с клиентом, мыслям о деньгах не место в вашей голове.

С другой стороны, одно из преимуществ творческих профессий заключается в том, что ценность произведения, которое вы создаете, ничем не ограничена, а значит, ничем не ограничена и сумма, которую вы теоретически можете за него получить. Взять хотя бы гонорары и авторские отчисления самых успешных художников, дизайнеров, актеров, музыкантов, писателей, архитекторов и других представителей творческих профессий.

Забудьте о фразе «зарабатывать деньги»: она наводит на мысли о каторжном труде. Вместо это сконцентрируйтесь на *создании ценности*.

А если вы создаете огромную ценность — для зрителей, работодателя или клиентов, — почему вы не должны получать достойное вознаграждение? Но, вероятно, вы заметили, что не все так просто. Нельзя просто сделать свою работу и ждать, что люди сами увидят ее ценность. Нет, вы должны *показать* эту ценность, четко, ясно и уверенно донести ее до аудитории на деловой встрече, во время обсуждения гонорара или в рамках маркетинговых коммуникаций.

Работая как коуч с представителями творческих профессий, я неоднократно замечал, что для того, чтобы талант обернулся профессиональным и финансовым успехом, важнее всего правильные установки. Те, кто «просто хочет заниматься творчеством» и кому не хватает уверенности в себе, чтобы обсуждать финансовые вопросы, продвигать свою работу или устанавливать на нее достойную цену, находятся в самом бедственном положении. Они работают больше, получая меньше, и все заканчивается тем, что они разочаровываются и злятся, а от этого страдает и их творчество.

Парадокс в том, что именно те люди творческого труда, которые знают, чего хотят, и которым хватает смелости продвигать свою работу и просить за нее достойное вознаграждение, больше всего времени и внимания уделяют своему творчеству. Они подобны банкирам из цитаты Оскара Уайльда: для них деньги — не проблема, они ценят свою работу, а потому могут сосредоточиться на искусстве.

Слава

Мечты о славе воодушевляют миллионы людей, стремящихся к статусу суперзвезды. Когда твое имя у всех на устах, на страницах газет и журналов, на бродвейских афишах

или в рейтинге популярных пользователей Twitter, легко почувствовать, что ты имеешь вес и влияние. И даже если вы не рветесь к звездной славе, думаю, вы не против того, чтобы люди оценили ваши усилия. Аплодисменты публики после выступления, положительный отзыв или восторженный комментарий в Twitter от незнакомца заряжают хорошим настроением и позволяют вернуться к работе с удвоенной энергией.

Энди Уорхол сказал: «В будущем каждый получит свои пять минут славы». В некотором смысле он оказался прав: сегодня любой может начать вести блог, подкаст, аккаунт в социальных сетях и привлекать аудиторию. В эпоху до интернета существовала настоящая пропасть между «медийными» персонами и всеми остальными. В современном цифровом мире эта пропасть настолько сократилась, что ее легко можно перешагнуть: сформировались несколько ступеней славы, которые я условно назвал **«перспективные новички»**, **«золотая середина»** и **«звезды интернета»**. Самая высокая ступень осталась прежней: когда имя человека появляется на первых полосах самых популярных газет и журналов, он становится **мировой знаменитостью**.

Перспективный новичок

На этом этапе вы делаете первые шаги: публикуете первые посты в блоге, первые видео на YouTube, первые подкасты на iTunes или фотографии в Instagram и видите, что пользователи замечают вашу работу. Вы начинаете получать электронные письма и комментарии от незнакомых людей. Я помню, как проверял статистику своего блога вскоре после того, как начал его вести, и с волнением отмечал, что другие блогеры начали давать на него ссылки и ежедневное число

посетителей медленно, но верно росло: незнакомые люди *обращали внимание на то, что я пишу*. Это было волшебное ощущение, словно пишешь книгу и видишь, как ее читают.

Даже если вас читают всего пятнадцать человек, их отзывы могут вдохновить вас удвоить усилия. Как правило, это идет на пользу: эффект новизны вас воодушевляет, а небольшое число подписчиков не дает развиваться «звездной болезни».

«Золотая середина»

В издательском деле есть категория авторов, регулярно публикующих книги, которые приносят прибыль, но не становятся бестселлерами. Я использую условный термин «золотая середина» для описания человека, который привлек достаточно большую аудиторию, чтобы зарабатывать себе на жизнь своей творческой работой, и/или оказывает значительное влияние на свою профессиональную сферу. Например, меня даже близко нельзя назвать известным человеком. Меня не узнают на улице. Тем не менее мой сайт посетили более четырехсот тысяч человек. Более пятнадцати тысяч человек подписаны на мои рассылки. Я не знаю этих людей лично, но зато они знают, кто я такой. Каждый раз, когда я выступаю на конференциях, ко мне подходят люди, которые говорят, что читают меня и хотели со мной познакомиться. Это немного смущает, но не может не нравиться.

На данном этапе вы получаете многие преимущества славы — аудиторию, возможности, продажи, ощущение собственной значимости — без главных ее недостатков. Да, вы все же слышите в свой адрес критику, а не только похвалу. Время от времени вы сталкиваетесь с троллингом. Вы стабильно получаете сообщения от незнакомых людей

с просьбой оказать им услугу, например разместить рекламу их продукта на своем сайте. Но все же это давление извне пока невелико: вы в состоянии держать информационный поток под контролем.

С другой стороны, вы сами можете сделать себе хуже. Пристрастие к социальным сетям способно стать проблемой. Так, соблазн постоянно проверять свою ленту мешает сосредоточиться на творческой работе. И вот уже сопротивление с восторгом потирает руки. Если вы постоянно онлайн, вы никогда не расслабляетесь по-настоящему.

Звезда интернета

Далее идут настоящие интернет-знаменитости, у которых сотни тысяч подписчиков в социальных сетях. Это люди, которые виртуозно овладели новейшими инструментами общения с аудиторией.

Преимущества и трудности здесь те же, о которых мы говорили применительно к «золотой середине», только их масштаб будет совсем иным. Вы немедленно видите отклик, как только размещаете в интернете новый пост, и ажиотаж вокруг продаж, когда запускаете новый проект или мероприятие. Перед вами открываются большие возможности, иногда сулящие значительную прибыль. Обратная сторона медали заключается в том, что вы становитесь мишенью для завистников. Ручеек просьб превращается в поток требований. Справляться с цифровой коммуникацией становится просто невозможно, и вы делегируете какие-то ее аспекты.

Растет соблазн оставаться постоянно онлайн: как уж тут сконцентрироваться на работе, когда кто знает, что за буря, возможно, разразилась в социальных сетях за последние несколько минут? В некотором отношении справиться

с интернет-известностью может быть сложнее, чем с традиционной славой: даже если у звезды интернета объективно меньше поклонников, чем у голливудской звезды 1970-х годов, эти поклонники ближе. Вы не держите их на расстоянии, за воротами своего роскошного особняка, они постоянно с вами, в вашем телефоне, куда бы вы ни пошли. Они с вами за столом во время ужина. Они рядом, когда вы отдыхаете с друзьями. Они у вашей кровати, когда вы пытаетесь заснуть. Конечно, вы можете отключить телефон или где-нибудь его оставить, но, скорее всего, соблазн окажется сильнее вас.

Мировая знаменитость

Наконец, верхняя ступень славы — известность национального или мирового уровня. О вас пишут в новостях. Вы собираете стадионы, снимаетесь в фильмах, появляетесь на ТВ, на красных ковровых дорожках и упоминаетесь в статьях в модных журналах.

Это в целом похоже на известность в социальных медиа, но масштаб другой: громче похвалы, жестче критика, больше возможности, выше гонорары, настойчивее требования, навязчивее поклонники и отвратительнее извращения. Но у этой ступени есть своя особенность: она опосредованная, не такая прямая, как известность в социальных сетях. С одной стороны, фильтром для нее выступают СМИ: телевидение, газеты или киноиндустрия, где все происходит не так быстро, как в социальных медиа. С другой стороны, между звездой и публикой всегда есть посредники: агенты, менеджеры, продюсеры, редакторы, гостиничный персонал и охранники. Вам не обойтись без людей рядом, которым вы могли бы доверять, которые сняли бы с вас часть нагрузки и послужили бы буфером между вами и внешним миром.

Если жить высоко в горах, постепенно организм привыкает к этим условиям. Точно так же человек привыкает к славе, которая неизбежно его меняет. Когда я знакомлюсь с кем-то известным, часто я чувствую, как он постепенно убирает невидимый защитный барьер, за которым скрываются его обычные человеческие качества. Если мы продолжаем вместе работать, этот барьер пропадает окончательно, но такое доверие еще нужно заслужить. Защитный барьер необходим, чтобы ограждать звезду от внимания и требований публики.

К славе можно относиться по-другому: образ публичной персоны — всего лишь маска. Слово *persona* с латинского так и переводится: маска, которую надевает актер. Умение справляться со славой — это искусство понимания, когда следует надеть маску и играть роль, а когда ее нужно снять. Если вы отождествляете себя с маской, у вас серьезные проблемы, ведь именно на нее устремлены все взгляды. Те люди, которые лучше всего справляются с бременем славы, способны в нужный момент надеть маску и мастерски сыграть свою роль, а в следующую минуту отложить ее и стать обычным человеком, который сидит на диване и честно смотрит вам в глаза.

Профессиональное признание

По мнению именитых литературных критиков, Джеффри Хилл — величайший из ныне живущих английских поэтов. При этом я готов биться об заклад, что вы даже не слышали его имени. Он классический образец «поэта для поэтов», чье творчество больше ценят его коллеги, чем широкая публика. Хилл с юмором относится к сложившейся ситуации: в интервью для журнала *Oxonian Review* (oxonianreview.org/wp/geoffrey-hill) на вопрос о его читателях он ответил, что,

судя по отчислениям с продаж, которые он получает, у него нет читателей.

У художника Джека Веттриано сложились совсем другие отношения с критиками и широкой публикой, что видно на примере судьбы одной из наиболее известных его работ — «Поющий дворецкий». В 1992 году картину отказались экспонировать на престижной Летней выставке в Королевской академии художеств, а в 2005 году на аукционе она была приобретена за 744 800 фунтов стерлингов в частную коллекцию. С тех пор эта работа стала самой популярной картиной, продаваемой в Великобритании в виде постеров, репродукций, открыток, блокнотов, календарей. Отрицательные отзывы критиков и галеристов не охладили восторг публики и коллекционеров. В итоге Джек Веттриано стал одним из наиболее известных и коммерчески успешных художников в Великобритании.

Пример Джеффри Хилла и Джека Веттриано наглядно иллюстрирует разницу между славой и профессиональным признанием: слава измеряется числом людей, которые знакомы с вашими работами, а деловая репутация определяется отзывами практикующих специалистов, критиков, теоретиков, членов жюри профессиональных премий и конкурсов. К категории «прекрасная деловая репутация, отсутствие славы» относятся артхаусные фильмы, альтернативные рок-группы, культовые писатели, художники-авангардисты всех типов. К категории «плохая деловая репутация, большая слава» — блокбастеры, мыльные оперы, шоу талантов, романы, которые делают своих авторов известными (и часто богатыми), но не нравятся критикам. Некоторым людям бывает достаточно чего-то одного. Никто в здравом уме не станет писать хокку, если мечтает о всемирной славе, и не пойдет

на шоу *The X Factor*, если хочет восторженных статей о себе от авторитетных критиков и университетских профессоров.

Получить профессиональное признание и одновременно завоевать любовь широкой публики удастся единицам. Музыку Боба Дилана знают и любят во всем мире, и критики тоже отзываются о ней восторженно. О его творчестве написаны научные работы, ему посвящают конференции. Квентин Тарантино создал несколько бесспорных киношедевров, получил две премии «Оскар» помимо других наград, а кассовые сборы от его фильмов перевалили за миллиард долларов. Романы Хилари Мэнтел «Волчий зал» и «Внесите тела» привлекли внимание публики, стали международными бестселлерами, на их основе были сняты телевизионные сериалы BBC, которые показывали по обе стороны Атлантики, а «Королевская шекспировская компания» поставила по ним спектакли. Оба этих романа принесли писательнице престижную Букеровскую премию, так что она стала единственной женщиной, получившей ее дважды.

Одни считают профессиональное признание не более чем мнением кучки снобов. Другие воспринимают славу как нечто унижительное. Но на самом деле и того и другого сложно добиться, для этого требуется полностью посвятить себя своему делу. И то и другое опасно соблазнительно: можно потратить кучу времени и сил в погоне за славой и/или деловой репутацией. Чтобы сохранить душевное здоровье и творческую индивидуальность, нужно научиться объективно оценивать свою работу независимо от того, что думают другие. Однако, если не касаться вопроса эго, как репутация, так и слава имеют практическую функцию: *они обеспечивают доступ к той аудитории, которую вы стремитесь охватить.*

Мы уже говорили о том, что в некоторых областях творчества, например в поп-музыке или жанровой литературе, без славы не обойтись, так как доход автора прямо пропорционален объему продаж. В этом случае имеет смысл отказаться от работы с традиционными издательствами или звукозаписывающими студиями, заниматься продажами напрямую и получать львиную долю прибыли.

А если вы посвятили себя, например, живописи, поэзии, большой литературе, то уйти с проторенных путей гораздо сложнее, потому что в этих областях высоко ценится деловая репутация, а также престиж конкретных платформ (галереи, издательства, журналы, профессиональные премии и награды). Я знаю художников, которые не продают свои произведения через интернет, поскольку это понизит их статус в глазах коллекционеров, предпочитающих посещать ведущие художественные галереи. Продавая свои работы через такие галереи, эти художники могут назначать более высокие цены. Многие литературные критики и организаторы литературных премий даже не рассматривают книги, изданные самостоятельно, так что авторы, для которых профессиональное признание важнее денег и славы, продолжают предлагать свои рукописи редакторам и литературным агентам.

Даже в этих консервативных областях происходят перемены: некоторым художникам удается продавать свои работы напрямую, не жертвуя статусом, а пара известных поэтов признались мне, что подумывают издать следующий свой сборник самостоятельно. Однако пока люди творческого труда, желающие создать себе деловую репутацию, по-прежнему должны прислушиваться к мнению тех, кто пользуется авторитетом в их области.

Возможности

Почему так много людей готовы работать почти бесплатно или бесплатно — заваривать чай, выполнять мелкие поручения, заказывать такси и делать ксерокопии — на съемочных площадках, в рекламных и модельных агентствах, на телевидении? Потому что это возможность увидеть индустрию изнутри и оказаться в нужном месте, когда откроются вакансии на более интересные должности.

Отрицательной стороной этого явления становится эксплуатация. Все мы слышали множество историй о молодых дарованиях, в которых работодатель видел только дешевую рабочую силу и которые не получили ничего за свой капризный труд. Поэтому мы здесь говорим о совсем других, несравнимо более ценных возможностях.

Группа *The Smiths* образовалась в один прекрасный день, когда Джон Марр постучал в дверь к Моррисси и убедил его писать песни вместе. Если бы в тот день Марр остался дома, возможно, в дверь к Моррисси постучался бы кто-то другой и стал бы гитаристом новой группы. Или, если бы ни один из них не нашел себе достойного партнера, мы бы никогда о них не услышали.

Как и у Марра, у вас есть выбор: ждать, пока возможность постучится к вам в дверь, или искать ее самостоятельно. Прямо сейчас, когда вы читаете эти слова, где-то есть человек, с которым у вас мог бы получиться великолепный творческий альянс или для которого вы бы сделали отличную работу. Ваша миссия, если вы согласитесь ее принять, в том, чтобы пойти и найти его.

Основная ценность тех внешних вознаграждений, о которых мы говорили в этой книге, в том, что *они создают*

возможности. Деньги, слава и профессиональное признание приятны и сами по себе, но, к сожалению, недолговечны. Деньги быстро тратятся. В заголовках в СМИ появляются новые имена. Заслуженный комплимент перестает греть душу. Лавровый венок вянет. Золотые диски и статуэтки премии «Оскар» пылятся на полках.

Если вы сделаете внешние вознаграждения своей конечной целью, вы будете разочарованы и недовольны, как Элвис, тосковавший в своем особняке. Однако, если относиться к ним как к *инструментам для достижения желаемого*, с их помощью вы можете вывести свою работу и карьеру на абсолютно новый уровень. Гораздо проще добиваться цели, располагая финансовыми средствами и хорошей деловой репутацией: вы можете купить лучшее оборудование и нанять лучших экспертов себе в помощь; ваше имя на слуху, и с вами хотят сотрудничать; клиенты с нетерпением ждут вашу очередную работу. Каждый ваш успех означает, что в следующий раз вы можете осуществить более смелую мечту...

...А когда вы снова начнете мечтать, вы вернетесь к внутренней мотивации: **вознаграждение станет для вас по-настоящему ценным, когда вы увидите в нем трамплин для новых достижений.** Это как первая клетка настольной игры «Монополия»: каждый раз, когда вы делаете круг по игровому полю, вы возвращаетесь на нее немного мудрее и (хочется верить) богаче, так что вы можете играть дальше на более высоком уровне. Каждый раз перед вами открываются новые горизонты, новые вызовы, новые возможности.

Глава 11

Правильное отношение к вознаграждению

Ниже перечислены несколько способов обезопасить себя от влияния факторов внешней мотивации на творческий процесс и при этом наслаждаться заслуженным вознаграждением.

- Не соглашайтесь работать за копейки
- Будьте смелее
- Доверяйте эмоциям
- Знайте, когда стоит думать о вознаграждении
- Создайте личный бренд
- Относитесь к славе легко
- Заботьтесь о своей деловой репутации

Не соглашайтесь работать за копейки

Представители творческих профессий совершают одну из самых серьезных ошибок, когда соглашаются работать за символическую плату или вообще даром, потому что им нравится проект. Разумеется, тут нет ничего плохого, если это то, чего вы действительно хотите, — например, если у вас

и так все в порядке с деньгами и вы хотите потратить свое время и силы на благое дело. Иногда имеет смысл взяться за работу, если она доставляет удовольствие, приносит известность, или по другим весомым причинам.

Но, если вас просят оказать профессиональную услугу — как фрилансера или как сотрудника, но говорят, что у них «нет бюджета», чтобы вам заплатить, вам стоит задуматься.

Действительно ли этот клиент настолько беден? Или он просто не считает вашу работу достаточно важной, чтобы ее оплачивать?

Если клиент не готов взять на себя финансовые обязательства перед вами, то почему вы должны дарить ему свои энергию и время?

Если клиент обещает, что взамен будет рекомендовать вас другим, поинтересуйтесь подробностями и узнайте, кому из других специалистов уже оказались полезными его рекомендации. Если вы не услышите конкретных примеров, стоит задуматься.

Подумайте дважды, если вам предлагают работать за копейки, обещая более выгодные проекты в будущем. По моему опыту, если клиент или работодатель не ценит вашу работу с самого начала, он не станет ее ценить и впоследствии.

Слишком многие творческие люди оправдывают свою готовность соглашаться на невыгодные условия тем, что любят свою работу. Мы убеждаем сами себя, что это «только для начала», или что «будет интересно», или что нынешний проект — «отличная возможность», которая поможет «выйти на новый уровень», — но на самом деле это лишь отговорки и банальная трусость. Мы или боимся твердо заявить о том, сколько действительно стоит наш труд, или настолько

отчаянно нуждаемся в работе, что готовы принять любое предложение.

Если вы соглашаетесь на подобные условия, сначала вы выдыхаете с облегчением: вы получили новый проект. Но по прошествии времени вы обнаруживаете, что работаете больше, а получаете при этом меньше. Вы начинаете страдать от стресса, нежелания работать и полного отсутствия вдохновения. Неоднократно я наблюдал, как у моих клиентов наступал поворотный момент в карьере, когда они осознавали, что в долгосрочной перспективе будут испытывать меньше стресса, посмотрев в лицо своему страху, подняв цены и отказавшись от невыгодных проектов, чем если и дальше станут мириться с безденежьем. А чем меньше стресса, тем больше энергии и внимания вы можете посвящать своему творчеству.

Таким образом, если вы *действительно* хотите работать на пике своих творческих возможностей и построить достойную карьеру, вам необходимо:

- **преодолеть отчаяние**, научиться распознавать это чувство и никогда не позволять ему принимать решения за вас;
- **проявить избирательность**: определить для себя критерии идеального клиента (проекта, работы, возможности), а также приемлемый минимум, если идеального варианта нет;
- **знать себе цену** — и просить ее;
- **четко обозначить свои условия**: другая сторона должна знать, что нужно делать, чтобы работать с вами;
- **быть готовым отказаться от работы**: лучше продолжать поиски, чем соглашаться на проект, который обернется для вас кошмаром.

Будьте смелее

Когда Дэвид обратился ко мне за консультацией, у него наблюдались все признаки эмоционального выгорания. Он и сам занимался консультированием в узкой рыночной нише бизнеса, основанного на творчестве, и предлагал нестандартный и эффективный подход. У него были отличная деловая репутация и серьезные проблемы с финансами.

«Клиенты в восторге от моей работы, — говорил он. — Так почему же я тружусь не покладая рук, чувствую себя как выжатый лимон и мне вечно не хватает денег?»

Дэвид обратился ко мне, когда понял, что саботирует новые предложения о работе. Вместо того чтобы чувствовать радость от предвкушения нового проекта, он думал о том, что его ждет новый вал работы, не стоящей его времени и нервов.

Вместе мы проанализировали ситуацию и выявили две серьезные проблемы с его бизнесом: во-первых, Дэвид предлагал почасовую оплату и за один раз продавал всего несколько часов. Во-вторых, он брался за любой заказ. В конце концов, его бизнес держался на клиентах, и ему даже в голову не приходило кому-то отказать.

В итоге у него скопилось множество краткосрочных контрактов, и некоторые из клиентов совсем его не устраивали. Помимо того что у Дэвида уходило много времени на работу, он тратил массу сил, чтобы не запутаться в таком количестве людей и их требований. При этом львиную долю времени и нервов отнимали всего несколько сложных клиентов, из-за которых Дэвид не мог сосредоточиться на тех, с кем ему нравилось работать.

Его выбивали из колеи не только собственные трудности, но и то, что из-за постоянной нехватки времени он многое

не мог сделать для своих клиентов. Я понимал, что он чувствует, потому что и сам проходил через это несколько лет назад. Я задал Дэвиду вопрос, над которым тогда предложил мне подумать мой коуч Пелег Топ:

«Предположим, что к вам обратился ваш идеальный клиент, для которого деньги не главное, и он готов заплатить, сколько вы скажете, чтобы вы уделили его проекту все свое время и внимание и выполнили работу по наивысшему разряду. Какую бы программу вы предложили этому клиенту?»

Дэвид обдумывал вопрос несколько дней, а затем показал мне описание углубленной VIP-программы, реализация которой заняла бы несколько месяцев и привела бы к полной трансформации бизнеса клиента. Я еще ни разу не видел Дэвида таким воодушевленным и увлеченным, как когда он рассказывал мне об этом. Но тут он осекся на полуслове и с тревогой спросил:

«Но ведь мне придется назначить за это приличную цену?»

«Несомненно».

«И кто согласится столько заплатить?»

«Конечно, большинство откажутся. Но сколько клиентов вам нужно при такой цене?»

«Думаю, немного...» — постепенно к нему возвращалась уверенность в себе.

Я предложил Дэвиду просмотреть список его клиентов и выбрать нескольких «любимчиков» — тех, кто больше всего ценит его работу и с кем ему хотелось бы продолжить сотрудничество. А затем обратиться к каждому из них с персональным приглашением первым опробовать его новую программу.

Первый клиент ответил, что ему нравится предложение, но у него не хватает денег. Второй сказал, что предложение отличное, но в данный момент он очень занят, — возможно, получится в следующем году. Когда Дэвид обратился к четвертому клиенту, он уже начал терять энтузиазм, но, услышав в ответ «Да!», был вне себя от радости.

За короткое время Дэвид полностью изменил свою бизнес-модель. Если раньше он получал в среднем пять тысяч долларов в месяц, то теперь он зарабатывал двадцать пять тысяч долларов за шесть недель. Он был на пике своей творческой формы: теперь он работал меньше, больше вкладывал в себя и больше получал в результате. Он признался мне, что теперь работа *заряжала* его энергией, а не *вытягивала* ее. Имея всего нескольких клиентов, он наконец мог посвятить им все свое время и внимание, так что он работал эффективнее, чем когда-либо в своей карьере. Его клиентам это нравилось.

Изменения оказались удивительными, но они произошли не по мановению волшебной палочки. У Дэвида был огромный профессиональный багаж: знания, навыки, практический опыт, увлеченность и искренняя забота о своих клиентах. Кроме того, у него была безупречная деловая репутация и отличные профессиональные связи. Не хватало только одного: уникальной программы, которая показала бы все, на что он способен. Кроме того, Дэвид наконец понял, с кем он хочет работать, и стал отказывать неподходящим клиентам.

Если вы — опытный профессионал, много работаете и мало получаете, несмотря на наличие клиентов, которым нравится ваша работа, возможно, для успеха вам не хватает только чуточку смелости. Вот несколько вопросов, которые помогут вам это понять.

Если вы работаете на себя

1. Какова средняя сумма вашего гонорара?
2. Предположим, вы добавили к этой сумме еще один ноль и кто-то согласился. Какое самое уникальное предложение (произведение искусства, консалтинговую программу и т. д.) вы могли бы разработать для этого клиента?
3. Почему бы не создать такое предложение и не сделать своим бизнесом поиск клиента, который будет счастлив заплатить вам за него?

Если вы наемный сотрудник

1. Какова ваша текущая зарплата?
2. Предположим, ваш босс предложил увеличить вашу зарплату на 50%, если вы найдете способ повысить ценность компании на 50%. Что бы вы сделали?
3. Почему бы не предложить это вашему боссу и не показать, насколько вы ценный сотрудник для компании?

Доверяйте эмоциям

«Какую цену мне назначить?»

Я часто слышу этот вопрос от представителей творческих профессий, которые пытаются решить для себя вечную проблему: сколько в твердой валюте стоит уникальное произведение искусства, стильный дизайн, увлекательный роман или другое их творение.

Есть много способов ответить на этот вопрос. Некоторые из них широко известны: например, сравнить желаемую цену с ценами конкурентов; определить, сколько вы хотите

заработать в год, и разделить эту сумму на вероятное количество продаж; рассчитать ценность своей работы. В некоторых случаях я прибегаю к одному или нескольким из этих методов, чтобы помочь клиенту определиться с ценой на свои работы.

Однако есть особый тип клиентов, для которых у меня приготовлен другой ответ:

«Думаю, вы и сами знаете».

Я имею в виду, что когда у вас есть потрясающая работа на продажу, определенный опыт и понимание рынка, то в глубине души вы знаете, сколько стоит ваша работа, хотя, возможно, и боитесь назвать эту цифру клиенту. В таких случаях вместо того, чтобы рассчитывать цену, я предлагаю ее *почувствовать*.

Я начинаю с заведомо маленькой суммы. Наш диалог с художником может быть таким:

Я: «Представьте, что вы продали эту картину за пятьдесят долларов. Что вы чувствуете?»

Клиент: «Что меня тошнит».

Я: «Хорошо, пятьдесят долларов — это уровень „меня тошнит“. Представьте, что вы продали ее за двести пятьдесят долларов. Что вы чувствуете?»

Клиент: «Думаю, это немного лучше».

Я: «Отлично. Двести пятьдесят долларов — уровень „немного лучше“. А теперь представьте, что вы продали ее за пятьсот долларов».

Клиент: «Да, меня это устраивает».

Клиент постепенно повышает цену и прислушивается к тому, какие эмоции у него возникают (игнорируя сомнения): от «я чувствую себя ужасно» до «нормально», «меня это устраивает», «я счастлив», «я счастлив, но немного страшно»,

«мне реально страшно». Это позволяет выстроить **эмоциональную шкалу ценообразования**, в которой каждая цена связана с конкретной эмоцией. Затем я спрашиваю клиента, что он хочет чувствовать после продажи. Почти всегда он выбирает состояние «я счастлив, но немного страшно». Это помогает ему определиться с ценой, которая в большинстве случаев оказывается выше, чем он обычно назначает.

Иногда клиента терзают сомнения. Он точно знает, сколько хочет получить за свою работу, но боится показаться «жадным» или «высокомерным». Один из способов помочь клиенту преодолеть этот барьер — сосредоточиться на конкретном конкуренте, работающем в том же ценовом сегменте, и спросить у клиента, считает ли он, что его работа хуже, чем у этого конкурента. Если клиент уверенно отвечает «Нет!», обычно он сразу понимает, что его страх необоснован и только ему мешает, а потому надо проявить смелость. Иногда я предлагаю посмотреть на ситуацию глазами покупателя и представить, с кем сам клиент захотел бы иметь дело: с автором произведения, который разочарован и расстроен итогом сделки, или с автором произведения, который доволен сделкой так же, как и покупатель?

Кроме того, иногда полезно сфокусироваться на том, что чувствует покупатель: когда вы ломаете голову над ценой, легко забыть, что покупка уникальной, удивительной вещи сама по себе доставляет огромное удовольствие.

Если вы — профессионал, но испытываете финансовые затруднения и вам говорят, что вы слишком низко оцениваете свои услуги, самое время попробовать то, о чем я говорю.

Важно. Этот метод не для новичков. У вас уже должны быть какие-то творческие достижения, и вам нужно знать

своей сегмент рынка. Кроме того, способ не подходит для массового рынка, например электронных книг, приложений, цифровой музыки, где зачастую можно получить больше, если снизить цену и продать больше копий. В таких случаях гораздо более мудрым будет решение *игнорировать*, что вы думаете по поводу цены за один экземпляр: цена в 3,99 доллара за электронную книгу может показаться несправедливой, учитывая, что на написание этой книги у вас ушел не один месяц. Ваше время, усилия, творческая мысль стоят гораздо дороже! Но вы продадите *значительно* больше копий за 3,99 доллара, чем за двадцать долларов, поэтому через несколько месяцев вы поймете, что приняли верное решение, назначив более низкую цену.

Метод эмоционального ценообразования лучше всего подойдет творческим людям, продающим свое произведение или творческую услугу в единственном экземпляре. Чтобы проверить, годится ли этот метод вам, ответьте на следующие вопросы.

- Вы уверены, что ваша работа высокого качества? Отзывы клиентов, коллег и/или наставников подтверждают ваш профессионализм?
- Знаете ли вы, за какие работы в вашем сегменте рынка предлагают низкую, среднюю и высокую цену? (Эмоциональное ценообразование вовсе не сводится к правилу «проси сколько захочется». Чтобы построить правильную шкалу, необходима привязка к фактическим расценкам на сопоставимую работу.)
- Вы получаете значительно меньше, чем хотели бы?
- Вы испытываете трудности с мотивацией из-за того, что ваша работа плохо оплачивается?

— Вы завидуете конкурентам, которые получают больше вас, и считаете, что ваши работы ничуть не хуже?

Если на половину и более вопросов вы ответили положительно, попробуйте воспользоваться методом ценообразования на основе эмоций.

1. Представьте, что только что получили за свою работу (картину, иллюстрацию, проект) абсурдно низкую сумму.
2. Игнорируйте любые возникающие мысли и прислушайтесь к своим ощущениям: что вы чувствуете? Какие эмоции вы испытываете? Вы должны чувствовать себя неважно! Так что не задерживайтесь в этом состоянии надолго. Запишите сумму, свои ощущения и двигайтесь дальше.
3. Немного повысьте цену и повторите шаги 1 и 2. Обратите внимание на разницу в ощущениях. Теперь вы должны чувствовать себя немного лучше.
4. Продолжайте повышать цену и повторять шаги 1 и 2, пока вы не пройдете весь спектр положительных эмоций до той точки, когда цена настолько высока, что кажется нелепой или вам делается страшно.
5. Таким образом вы сформировали свою **эмоциональную шкалу ценообразования**. Взгляните на нее и решите, что вы хотите *чувствовать* после продажи. Я рекомендую вам остановиться на уровне, где вы чувствуете себя восхитительно, но немного боитесь.
6. Если вы не решаетесь назвать клиенту цену, которую установили для себя в пункте 5, подумайте о ком-то из своих конкурентов, работающих в этом ценовом сегменте. Их работы намного лучше вашей? Если нет, значит, вас удерживает только страх. Пора проявить смелость!

7. Если вы все еще сомневаетесь, взгляните на ситуацию глазами вашего покупателя и спросите себя, с кем лично вам было бы приятнее иметь дело: с человеком, который разочарован сделкой или который доволен ею не меньше вас? Это особенно важно, когда речь идет о продаже услуг, так как клиент обычно предпочитает работать с мотивированным и увлеченным профессионалом.

Знайте, когда стоит думать о вознаграждении

Если вы работаете в творческой индустрии, вам необходимо найти способ объединить источники внешней и внутренней мотивации. Следующий метод можно использовать независимо от того, работаете ли вы как наемный сотрудник, как фрилансер или создаете свои произведения искусства. Разделите творческий проект, которым вы занимаетесь, на этапы **до**, **во время** и **после** и на каждом этапе фокусируйтесь на разных типах мотивации.

1. До начала проекта

Проанализируйте саму работу (внутренняя мотивация):

- Вдохновляет ли она вас?
- Получите ли вы удовольствие от работы?
- Понравится ли вам работать с другими участниками проекта?

Проанализируйте потенциальное вознаграждение (внешняя мотивация):

- Получите ли вы достойное финансовое вознаграждение?

- Принесет ли вам известность участие в этом проекте?
- Повысит ли эта работа вашу профессиональную репутацию?
- Насколько вероятно, что благодаря этому проекту перед вами откроются новые возможности?
- Есть ли веская причина отказаться от участия в этом проекте?

Никогда не соглашайтесь участвовать в проекте, если вы не уверены, что он отвечает одному из следующих четырех сценариев.

«Идеальный проект»: вас вдохновляет и сама работа, и потенциальное вознаграждение (высокая внутренняя мотивация, высокая внешняя мотивация).

«Из любви к искусству»: вас настолько вдохновляет сама работа, что вам безразличны деньги и другие вознаграждения (высокая внутренняя мотивация, низкая внешняя мотивация).

«Деньги вперед»: сама работа не слишком вас вдохновляет, но ради вознаграждения (финансового или иного) вы не против ее выполнить (низкая внутренняя мотивация, высокая внешняя мотивация).

«Минимально подходящий проект»: это не самый вдохновляющий проект и не самое большое вознаграждение, но все же ради него за работу можно взяться, и другая сторона согласилась на ваши условия (минимальная внутренняя мотивация, минимальная внешняя мотивация).

2. Во время проекта

Забудьте о вознаграждении: целиком и полностью сосредоточьтесь на работе.

3. После завершения проекта

Проанализируйте проделанную работу:

— Вы получили удовольствие от ее выполнения?

— Вы гордитесь проделанной работой?

Проанализируйте полученное вознаграждение:

— Вы получили то, что вам обещали?

— Стоило ли полученное вознаграждение того?

Наконец...

— Вы бы хотели что-то сделать иначе в следующий раз?

Создайте личный бренд

Если вы хотите стать известнее и получить новые возможности, вам нужно обратить на себя внимание — развлекать и вдохновлять других людей и/или помогать им. Ниже перечислены принципы, которые помогут вам привлечь нужную аудиторию. Маркетинг и продвижение — это очень обширные темы, так что я остановлюсь на основных моментах и помогу вам избежать самых распространенных ошибок.

Нужно ли вам «в телевизор»?

Иногда я общаюсь с творческими людьми, которые уверены, что их карьера резко пойдет в гору, если им удастся засветиться на ТВ, радио, попасть на обложки популярных журналов. Им кажется, что это станет их трамплином к успеху и решит все их проблемы. Поверьте мне, скорее всего, ничего такого не произойдет.

Обо мне писали статьи в национальных журналах и газетах по обе стороны Атлантики, включая *Wall Street Journal*,

Vogue US и *Creative Review*. Когда я был практикующим психотерапевтом, на телеканале *Discovery Health Channel* вышел тридцатиминутный документальный фильм о моей работе. Все это было очень интересно и увлекательно. Друзья и клиенты говорили мне, что они впечатлены. После некоторых статей ко мне обращались новые клиенты. Но все это вместе взятое не оказало и доли того эффекта, которого я добился за счет самопродвижения в интернете. Беседуя с друзьями и клиентами, я убедился, что появление на телевидении или в СМИ способно повысить самооценку, произвести впечатление на окружающих, но практически не сказывается на росте продаж и мало влияет на развитие карьеры. Представители творческих профессий, возлагающие надежды на то, что их заметят, рискуют сильно разочароваться.

Исключение составляют те люди, которые *работают* в традиционных медиа, например журналисты, актеры, модели, телевизионные и радиоведущие: им нужно быть «в телевизоре», чтобы обратить на себя внимание тех, кто способен повлиять на их карьеру. Если это ваш случай, вам нужно строить карьеру, основываясь на рекомендациях, учитывающих специфику вашей индустрии. Но все равно вам может быть также полезно увеличить свою онлайн-аудиторию, воспользоваться той узнаваемостью, которую обеспечивает вам работа в медиа, и запустить собственный проект.

Таким образом, если вы работаете не в традиционных СМИ, я посоветовал бы вам сосредоточиться на привлечении аудитории в интернете, так как именно в этом случае результат будет в наибольшей степени зависеть от вас. Нет, конечно, вы не станете мировой знаменитостью за ночь, но постепенно о вашем творчестве станет узнавать все больше людей.

Основы вашего персонального бренда

Необходимо обратить внимание на четыре главные составляющие вашего сетевого образа:

1. **Личность:** какую аудиторию вы хотите привлечь? Кем для этой аудитории являетесь вы? Почему она должна обратить на вас внимание?
2. **Присутствие:** с помощью каких площадок вы хотите общаться со своей аудиторией?
3. **Медиа:** какими медийными инструментами вы собираетесь пользоваться? Будет ли доступ к контенту свободным или платным?
4. **Коммуникация:** как вы станете распространять информацию и общаться со своей аудиторией?

По поводу первых двух аспектов вам нужно просто принять решение. Четвертый аспект можно в значительной степени автоматизировать. Так что в долгосрочной перспективе вам придется сосредоточить основные усилия на третьем аспекте — на создании интересного контента.

1. Личность

Ваша личность помогает выстроить отношения между вами и вашей аудиторией.

Какую аудиторию вы хотите привлечь?

Ответ «всех» — неправильный. Если что-то создается для всех, это значит ни для кого в отдельности. Какую музыкальную группу вы любили больше всего, когда были подростком? Каким людям она нравилась? А кому не нравилась категорически? Любовь и ненависть — это две стороны одной

медали. Группа олицетворяла в глазах ее поклонников что-то важное для них. Ее музыка была не для всех. Ведь нет такой музыки, которая нравилась бы всем, правда?

Представьте себе свою идеальную аудиторию. Кто эти люди? Иногда ответить бывает просто. Например, вы пишете книги для молодых людей или делаете сайты для художников, то есть вы уже точно знаете, кого хотите привлечь. Традиционные маркетологи определяют аудиторию критериями возраста, пола, дохода, места проживания, размера семьи, социального класса. Если вы знаете все это о своей аудитории — замечательно, но если нет — не расстраивайтесь.

Когда речь идет о творчестве, наиболее важным фактором, определяющим аудиторию, становятся не внешние характеристики, такие как возраст или род деятельности, а внутреннее качество — *художественный вкус*. Вкус людей — в музыке, одежде, книгах, искусстве, кино и других областях — не определяется возрастом, полом, национальностью и другими внешними факторами. Если ваша любимая музыкальная группа все еще выступает, сходите на ее концерт, и вы увидите, что толпа зрителей состоит из самых разных людей.

Так что, как бы вы ни определили свою аудиторию, старайтесь наладить отношения с людьми, разделяющими ваш вкус. Каждый раз, принимая маркетинговое решение — по поводу дизайна сайта, названия для подкаста или содержания информационной рассылки, — выбирайте что-то, что соответствует вкусу.

Кем для этой аудитории являетесь вы?

В своем бестселлере «Представление себя другим в повседневной жизни»* социолог Ирвинг Гофман утверждает,

* Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни. М.: Канон-Пресс-Ц, 2000.

что любая ситуация общения с другими людьми — это своего рода представление, в ходе которого человек пытается проявить те аспекты своей личности, которые наиболее уместны в данных обстоятельствах. Вы показываете себя с разных сторон, когда общаетесь с друзьями, родителями, любимым человеком, детьми, коллегами, — так почему же при общении со своей аудиторией что-то должно быть иначе?

Вспомните о ситуациях, когда вам приходилось выступить в профессиональной роли, например певца на сцене, архитектора на строительной площадке, дизайнера на деловой встрече с клиентом или писателя, дающего интервью. Возможно, как раз перед этим вы поссорились с близким человеком или у вас сломался автомобиль. Что бы ни произошло, вам нужно временно забыть о личных проблемах и выполнить свои профессиональные обязанности. Это не означает, что вы переступаете через себя, — просто вы проявляете определенные аспекты своей личности, оставляя в тени другие. Вы поступаете так неосознанно каждый день. Задача состоит в том, чтобы научиться делать это более осознанно и искусно, когда на вас направлено внимание публики.

Как узнать, какие аспекты вашей личности и вашей работы будут наиболее привлекательными для аудитории? Один из способов это выяснить — подумать о том, что уже заинтересовало вашу аудиторию. Даже если у вас не больше десятка читателей, клиентов или слушателей, вероятно, они говорили вам, что им нравится в вашей работе больше всего. (Если нет, спросите их!) Если разные люди говорят вам одно и то же, обратите на это особое внимание.

То, о чем я рассказываю, — не просто упражнение, которое поможет вам создать привлекательный маркетинг-

говый образ. Когда люди говорят, что им нравится в вас и в ваших работах, они описывают лучшую версию вас — человека, который мудрее и ярче, чем вы в своей повседневной жизни.

2. Присутствие

Центром вашей виртуальной реальности должен стать **ваш личный сайт** — ВашеИмя.com или НазваниеВашегоБренда.com. Именно сюда люди приходят, чтобы больше о вас узнать, сделать заказ, пообщаться с вами, подписаться на рассылку (см. далее пункт «**Коммуникация**»).

Сайт не обязательно должен быть сложным или дорогим. На сайте Wordpress.org (не Wordpress.com) выложено бесплатное программное обеспечение для самостоятельного создания сайта или полноценного блога. Уникальный дизайн можно заказать у специалиста или купить уже готовую тему для Wordpress. Также для создания красивого сайта-портфолио стоит воспользоваться ресурсом Portfolio.adobe.com, позволяющим импортировать материалы с платформы Behance или загружать их самостоятельно.

После того как сайт будет готов, можно завести странички на других онлайн-платформах. Вот основные их виды:

- **социальные сети** — для общения с аудиторией и распространения своего контента;
- **сайты для создания портфолио** — возможность продемонстрировать свои работы (например, Behance.net, DeviantArt.com);
- **медиаплатформы** — для распространения контента (например, iTunes для подкастов, YouTube для видео, SoundCloud для аудио);

- **интернет-магазины** — для продажи своих работ (например, Amazon, iTunes, Audible, Etsy);
- **форумы** — для общения и поддержания связи с людьми, разделяющими ваши интересы;
- **блоги и подкасты других людей**: выступая в роли приглашенного эксперта или автора, вы можете охватить аудиторию этих ресурсов (иногда довольно значительную!).

Вы не можете быть везде. Определите свои цели (например, делиться музыкой, продавать книги, общаться с поклонниками, взаимодействовать с коллегами) и сконцентрируйтесь на минимальном числе платформ, которые помогут вам достигнуть этих целей.

3. Медиа

Воспринимайте себя как владельца глобальной медиакомпании. Ваш главный «канал» — это ваш сайт: с помощью Wordpress можно публиковать статьи, изображения, видео и аудио, а также делать рассылки подписчикам через RSS и электронную почту*. Однако какой контент вы должны создавать?

В определенных областях творчества — таких, как художественная литература или разработка приложений — лучшим контентом является сам продукт. Пользователи обычно приобретают эти продукты в интернет-магазинах (Amazon, iBookstore, the App Store и т. д.) с эффективными системами поиска, рекомендаций и отзывов. Так что вашей лучшей

* Aweber.com и MailChimp.com — это удобные сервисы для организации рассылки, позволяющие автоматически отправлять каждый пост в вашем блоге на электронную почту подписчикам. Изучите справочный раздел, чтобы настроить рассылку RSS. *Прим. авт.*

стратегией будет увеличить свою узнаваемость на этих платформах за счет создания большего числа продуктов.

Если вы продаете произведения искусства или билеты на представления, вы не можете просто выложить их на своем сайте. Вам понадобится отдельный **маркетинговый медиаканал**. Он будет полезен, даже если вы разрабатываете цифровой контент для продажи через интернет-магазины. Так, многие авторы научно-популярной литературы ведут блог или подкаст на ту же тему и параллельно рассказывают о своих книгах.

Граница между искусством и маркетингом может оказаться размытой. Например, музыкальный исполнитель продает билеты на свои концерты, а также свои CD во время шоу. Он делает видеозапись представления и публикует отрывки в своем блоге, на YouTube и в Facebook, используя эти платформы как маркетинговый канал. Кроме того, он публикует композиции из своего альбома в SoundCloud и продает альбом через iTunes и другие интернет-магазины.

Какой контент вы должны создавать? Очевидно, не только рекламный: это скучно для вас и раздражает пользователей. Можно проявить фантазию. Вот несколько вариантов:

- **фотографии ваших работ** — обязательный элемент, если вы продаете нечто материальное;
- **демонстрационные видео** — объяснение, как использовать ваш продукт;
- **видео с выступлений** — записи ваших представлений;
- **бесплатные образцы** — например, главы книги, трек из альбома или первый модуль обучающего курса;
- **развлекательный контент** — отдельные смешные видео, ролики, рассказы, интересные статьи и т. д.;

- **образовательный контент** — обучение навыкам, относящимся к вашему продукту или услуге;
- **аналитический контент** — ваше мнение по важным вопросам в вашей экспертной области;
- **«внутренняя кухня»** — рассказ о своих источниках вдохновения, методах работы или о каких-то моментах личной жизни;
- **рецензии и отзывы** — анализ работ ваших кумиров или коллег (отличный способ показать свой профессионализм, не говоря о себе напрямую);
- **интервью** — вы можете как давать их другим блогерам и ведущим подкастов, так и проводить интервью с другими людьми на своей платформе.

Прежде чем вы погрузитесь в создание контента, изучите медиаландшафт своей профессиональной отрасли, чтобы понять, чего в нем не хватает или какой контент создают другие эксперты. Возможно, в вашей сфере много специализированных журналов, но не хватает качественных подкастов? Или во всех блогах, которые вам удалось найти, ситуация освещается с одной и той же точки зрения? Можете ли вы предложить свежий взгляд и нестандартную подачу материала, чтобы выделиться из общей массы и запомниться?

Опирайтесь на свои сильные стороны и делайте то, что вам нравится: если вы не любите писать, но зато с удовольствием общаетесь с людьми, лучше вести подкаст, чем блог. Вы не обязаны публиковать что-то каждый день или каждую неделю: лучше выкладывать что-то действительно интересное один или два раза в месяц, чем что-то посредственное дважды в неделю. Какой бы контент вы ни создавали, нужно

придумывать заголовки и делать описания, которые привлекут пользователей, так что без базовых навыков копирайтинга вам не обойтись*.

4. Коммуникация

Какой смысл создавать классный контент, если не делиться им со своей аудиторией, причем не однократно, а каждый раз, когда вам есть что сказать? Вот три наиболее популярных способа распространения информации.

Подписка по электронной почте

Пользователи подписываются на вашу рассылку, оставляя свой адрес электронной почты, который заносится в базу специального сервиса (например, Aweber.com или Mail-Chimp.com). Это самый эффективный способ достучаться до аудитории по двум причинам. Во-первых, большинство людей проверяют свою электронную почту ежедневно, так что они видят все сообщения, которые вы отправляете. Во-вторых, у вас формируется база электронных адресов, и она останется у вас, если вы решите сменить платформу.

Опосредованная подписка

Пользователи подписываются на ваш контент через какой-то сервис, не предоставляя вам свои контактные данные (например, на ваши подкасты они могут подписаться через iTunes, на блог — через Feedly, на видеоканал — через YouTube). Это

* CopyBlogger.com — полезный ресурс, который познакомит вас с основами копирайтинга. Начните с того, как придумывать привлекательные заголовки (copyblogger.com/magnetic-headlines). *Прим. авт.*

менее эффективный способ, так как не всегда пользователи проверяют сайты и приложения ежедневно, а также потому, что у вас нет их контактной информации: при смене платформы или сервиса вы теряете своих подписчиков.

Социальные сети

Каждый раз, когда кто-то добавляется к вам в «друзья» в социальных сетях, он подписывается на получение обновлений от вас. Однако не стоит забывать, что главная цель социальных сетей — это *общение*. Ваши подписчики быстро уйдут от вас, если вы завалите их рекламными сообщениями. Есть еще один важный момент: в социальных сетях мы видим *не все* обновления, опубликованные людьми, на которых мы подписаны! Так что шансы, что пользователи увидят ваше обновление, гораздо ниже, чем если вы используете почтовую рассылку. И наконец, у вас нет контактных данных аудитории: если вы перестанете пользоваться какой-то социальной сетью, вы потеряете связь со своими подписчиками.

Важно. *Помните о необходимости получить согласие пользователя на включение его в список рассылки.* Никогда не добавляйте адреса пользователей в рассылку без их разрешения! Наверняка и ваш адрес попадал в какую-нибудь рассылку без вашего на то согласия, так что вы можете представить, насколько это раздражает. Даже если оставить в стороне вопрос простой вежливости, все равно гораздо эффективнее взаимодействовать с людьми, которые сами захотели получать ваши письма. Поэтому Сет Годин называет список рассылки «активом, требующим разрешения»: он становится важным активом, только когда вы получаете согласие пользователей взаимодействовать с вами.

Набираем обороты

После того как вы определились со своим образом, решили, на каких платформах сосредоточиться, и наладили автоматическую рассылку, одной из ваших главных и постоянных задач станет создание и публикация качественного и интересного контента. Хорошая новость для творческого профессионала!

Вы не добьетесь успеха в одночасье и, возможно, никогда не станете настоящей знаменитостью. Однако, если все делать правильно и последовательно, вы будете становиться все более известным среди тех людей, которых вы хотите вдохновлять, развлекать и/или помогать им, — и этого достаточно, чтобы поддерживать на плаву ваш бизнес или подталкивать вас вверх по карьерной лестнице. Более того, у вас есть возможность прикоснуться к жизням многих людей и оставить свой след.

Относитесь к славе легко

Не важно, показывают вас по национальному телевидению или на вас только что подписался сотый человек в Twitter, — слава опьяняет. Вот несколько советов, которые помогут избежать отравления и болезненного похмелья.

Наслаждайтесь всеобщим вниманием

Если вы хорошо потрудились, чтобы ваше имя было у всех на устах, а вашей работой восхищались, наслаждайтесь заслуженным успехом. Последовать этому совету будет легче, если вы экстраверт, но как истинный интроверт уверяю

вас, что любой человек способен наслаждаться вниманием публики, даже если требуется какое-то время, чтобы привыкнуть.

Не притворяйтесь, что вам не льстит внимание. Наслаждайтесь этим состоянием и не относитесь к нему слишком серьезно: завтра ваши поклонники уже будут петь дифирамбы кому-нибудь другому. Примите это как должное. Они вернутся к вам, если вы снова создадите что-нибудь интересное.

Выходите из образа

Актеры японского театра кабуки проводят очень много времени на сцене, давая по несколько представлений в день на протяжении большей части года. Говорят, что некоторые актеры, проработавшие в театре много лет, постепенно теряют связь с реальностью: они столько времени проводят в гриме и в образе, изображая других людей, что забывают, кто они на самом деле.

Если это кажется вам невероятным и странным, задумайтесь, что происходит с вами, когда вы целый день (а иногда и ночь напролет) сидите в социальных сетях и играете роль публичной персоны, то есть носите маску. Да, вы настоящий не так отличаетесь от своего профессионального образа, как актер кабуки, играющий средневековую принцессу, но не забывайте слова Ирвинга Гофмана: каждый акт общения с другими людьми — это представление, и каждое представление требует усилий и ограничений, пусть даже небольших и незаметных. Так что обязательно ежедневно уделяйте достаточно времени тому, чтобы выйти из образа и побыть самим собой: закройте балконную дверь и окно,

чтобы не слышать восторженных криков фанатов, или не открывайте ленту Twitter в течение пары часов перед сном. (Надеюсь, вы не пишете сообщения в Twitter, лежа в кровати. Или все-таки пишете?)

Физическая нагрузка, осознанная медитация, массаж и горячая ванна отлично помогают снять маску, почувствовать свое тело и успокоить разум. Но вы можете и погрузиться в другую реальность — хороший роман или интересный фильм.

Экстраверты, это и вас касается! Точно так же, как нам, интровертам, полезно привыкнуть к лучам славы, вам стоит научиться хорошо проводить время в компании с самим собой.

Продолжайте заниматься искусством

Слава — побочный эффект вашей работы, а не ее цель. Лучшее напоминание об этом — ежедневная практика. Вас должно, словно магнитом, притягивать ваше рабочее место, привычные инструменты, запах краски, благовоний или кофе — словом, всего того, с чем у вас ассоциируется это место.

Слава похожа на погоду, по крайней мере на погоду здесь, в Великобритании: иногда она радует, иногда разочаровывает и при этом всегда непредсказуема. Но что бы ни происходило «снаружи», ваше творчество никуда от вас не денется. Если похвалы вскружили вам голову, сложная работа над следующим проектом вернет вас с небес на землю. Если вас разгромили критики, вас утешит вдохновение от работы над новым произведением. Поклонники приходят и уходят — остается творческая работа, в которую всегда можно погрузиться.

Цените людей, которые с вами не из-за славы

Одним из самых серьезных испытаний для известных людей становится то, что окружающие видят в них только знаменитость. Слышать похвалу приятнее, чем критику, но это эмоциональный эквивалент мороженого: оно вкусное, но не должно быть основным блюдом в рационе. Проводите больше времени с людьми, которых мало волнует шумиха вокруг вас (любого рода) и которые видят в вас в первую очередь живого человека.

В личной жизни это означает уделять больше времени людям (семье, близким друзьям), которые любят вас таким, какой вы есть. Людям, которые позволяют вам быть самим собой и дружески подшучивают по поводу вашей другой роли — рок-звезды, иконы стиля и/или загадочного гения. Не обращайте внимания на тех, кто завидует вашему успеху или критически бросает: «Ты изменился». *Конечно*, слава изменила вас. Жизнь постоянно меняет нас всех. Цените людей, которые уважают и поддерживают ваш выбор. Уважайте и поддерживайте их в ответ.

В профессиональном плане держитесь подальше от людей, которые во всем с вами соглашаются. Спрашивайте совета у тех, кто не побоится пойти наперекор вам, если уверен, что так для вас будет лучше. Берите пример с правителей, державших при себе шута, которому позволялось сбивать с них спесь. Лично я предпочитаю обращаться за помощью к экспертам, которые работали с более успешными людьми, чем я. С одной стороны, они настоящие профессионалы. А с другой стороны, список их звездных клиентов напоминает мне, что я далеко не самый важный человек, с которым им доведется общаться на этой неделе.

Заботьтесь о своей деловой репутации

Хорошая деловая репутация предполагает, что ценители и эксперты в вашей профессиональной области знают о вашей работе и хорошо о ней отзываются.

В некоторых творческих сферах — например, в жанровой литературе или рок-музыке — деловая репутация ценится меньше, так как аудиторию интересуют сами произведения, а не кто их опубликовал или что о них думают критики. Авторам важнее охватить большую аудиторию, чем удостоиться наград и положительных отзывов от критиков. Они продают свой продукт напрямую и вполне счастливы, получая взамен славу и деньги.

В консервативных сферах, например в живописи, большой литературе или классической музыке, для аудитории может быть более важна репутация галереи, издателя или музыкальной студии, которые представляют работу. Так что, если вы хотите охватить эту аудиторию, возможно, вам придется повлиять на «правильных» людей, чтобы ваши произведения появились в «правильных» местах. Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам добиться цели.

Заботьтесь о репутации, но без фанатизма

Мало кто будет спорить, что создание отличной деловой репутации — это настоящее искусство. «Срезать путь» здесь не удастся — вы должны делать свою работу, и притом отлично. К сожалению, нельзя создать шедевр и ждать, пока его заметят. Необходимо донести свою работу до аудитории: опубликовать, экспонировать или представить ее в престижных изданиях, в галереях или на аренах.

Многие художники и другие творческие личности утверждают, что никогда не думали о своей деловой репутации, но я к таким заявлениям отношусь скептически. Профессиональное признание не возникает на пустом месте, практически всегда оно является плодом серьезных усилий. Тем не менее это не ваша основная работа. Ухаживая за комнатным растением, вы регулярно его поливаете, обрезаете, подкармливаете специальными удобрениями. Но оно не будет расти быстрее, если вы начнете поливать его несколько раз в день, — скорее вы его погубите!

То же самое верно и в отношении деловой репутации в творческом мире: чем больше вы о ней думаете и чем больше хлопочете, тем меньше времени и внимания вы уделяете своему творчеству. И тем более отчаявшимся и жалким вы выглядите в глазах людей, на которых стремитесь произвести впечатление.

Соберите информацию

Для начала постарайтесь лучше узнать ту культурную среду, на которую вы хотели бы повлиять. Методы могут быть самыми разными. От простых: поспрашивать, в каких барах играют лучшие местные группы, — до сложных: познакомиться с главными мировыми знаменитостями, критиками, представителями галерей и журналов в области современного искусства.

Постарайтесь узнать лидеров в каждой из следующих категорий:

- **художники;**
- **лидеры мнений:** галеристы, редакторы, продюсеры, критики, блогеры, руководители организаций;

- **места:** арены, галереи, конференц-холлы, бары, районы, онлайн-форумы, социальные сети;
- **медиаплощадки:** телевизионные и радиошоу, журналы, книги, блоги, подкасты;
- **организации:** издательства, галереи, студии, агентства, общества, колледжи;
- **премии и награды.**

Это не должно превратиться для вас в тяжелый труд. Если вы действительно увлечены своим делом, вероятно, вы и так все знаете, а искать новую информацию будет интересно. Если нет, спросите себя, действительно ли это та сфера, в которой вы хотите развиваться.

Общайтесь и не упускайте возможности

Удивительно, сколько новых связей и новых возможностей появляется, когда проводишь время с теми, кто разделяет твой энтузиазм. Часто возможности возникают, когда меньше всего этого ожидаешь. Главное — появиться в нужном месте, активно заявить о себе и не упустить свой шанс.

Много лет назад я участвовал в семинаре, посвященном поэзии, и, как обычно, принимал активное участие в обсуждении. Среди гостей оказалась одна женщина — редактор престижного профессионального журнала *Magma Poetry*, она как раз искала специалистов, готовых писать обзоры современной поэзии. Ей понравились мои реплики, и она рассказала обо мне своим коллегам в журнале. Несколько дней спустя я получил предложение написать обзор в следующий выпуск журнала. Затем я опубликовал там еще какое-то количество рецензий, и через несколько месяцев меня пригласи-

сили войти в состав редколлегии, чтобы участвовать в подготовке номеров и продвижении журнала. Я стал редактором журнала: я договаривался о публикации стихов и интервью с известными поэтами, а также сам выбирал стихи из тысяч произведений, которые нам присылали.

Найдите наставника

Наставник — это опытный практик и/или лидер мнений, который помогает восходящей звезде, обучая ее или просто давая ей советы. Когда дело касается знаний и стратегий для конкретной области, помощь хорошего наставника может оказаться бесценной. Одни наставники знакомят своих подопечных с полезными людьми, другие ожидают, что их протеже будут пробиваться к славе самостоятельно, хотя и под их руководством.

Как найти наставника? Одни занимаются преподаванием или ведут менторские программы, на которые можно подать заявку. Привлечь внимание других не так просто: нужно, чтобы вас кто-то познакомил, а вы чем-то впечатлили своего потенциального наставника, прежде чем он примет решение взять вас под крыло. Наставничество часто носит характер неформальных отношений, поэтому универсальных рекомендаций здесь не существует. Однако есть несколько вещей, которые вы можете сделать, чтобы показаться интересным кандидатом и склонить чашу весов в свою пользу.

Проведите подготовительную работу: определите для себя потенциальных наставников, соберите о них максимум информации, бывайте в местах, где они появляются, чтобы найти возможность с ними пообщаться.

Помогите им: если они выступают или преподают, приведите друзей и задавайте вопросы; если они публикуют свои работы онлайн, оставляйте содержательные комментарии и делитесь их публикациями; напишите им сообщение с вопросом, можете ли вы быть чем-то полезны.

Проявляйте инициативу: наставники любят помогать людям, которые берут инициативу в свои руки и делают что-то, а не пассивно ждут помощи.

Начинайте с малого: если вы получили возможность пообщаться с нужным человеком, не предлагайте ему сразу стать вашим наставником, попросите совета по конкретному вопросу.

Давайте обратную связь: наставникам всегда интересно, смогли ли они помочь, поэтому, если вы получили совет, о котором просили, последуйте ему и расскажите, что из этого вышло.

Пробуйте разные варианты

В любой творческой сфере есть проторенные пути к успеху:

- установить контакт с галереями, звукозаписывающими компаниями, издательствами, продюсерами или агентами;
- посылать свои работы в журналы;
- участвовать в конкурсах;
- участвовать в кастингах.

Хорошая новость состоит в том, что обычно таких возможностей очень много и организаторы призывают к участию всех желающих. Сроки подачи заявок и принятия решения, как правило, строго оговорены, так что участники точно знают, кто добился успеха, а кто нет.

Плохая новость заключается в том, что конкуренция, несомненно, очень высока. Кроме того, вам приходится ждать, пока другие оценят вашу работу, иногда долго, и это не слишком приятное ощущение. Так что, возможно, стоит параллельно заняться созданием собственной платформы (о ней я расскажу дальше).

Вот несколько советов, как сделать этот процесс более эффективным и менее болезненным.

Проведите подготовительную работу: убедитесь, что вы собираетесь обратиться к нужным вам людям, то есть занятым в вашей творческой сфере и продвигающим такие произведения, как у вас, — иначе вы только зря потратите и свое, и их время. Познакомьтесь с их публикациями, сходите на их шоу, прослушайте их дискографию.

Узнайте, как лучше подать заявку. Одни агенты активно работают с материалами, которые им присылают, у других свои методы. Есть определенный этикет взаимодействия с галереями. Издательства обычно публикуют четкие правила, в каком виде они принимают рукописи.

Создайте систему. Не складывайте все яйца в одну корзину. Пробуйте все подходящие варианты. Если получили отказ в одном месте, двигайтесь дальше по списку.

Привыкайте к отказам! Это нормально. Фактически отказы и критика настолько неотъемлемая часть любой творческой работы, что я посвятил целую книгу («Несмотря ни на что») тому, как с ними справляться.

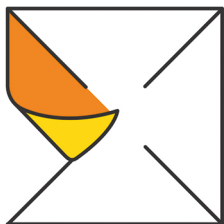
Станьте авторитетом

Самый эффективный способ оказывать влияние на свою профессиональную область — самому стать признанным авторитетом и лидером мнений. Если на протяжении

долгого времени вы будете демонстрировать работу высочайшего уровня, это произойдет само собой. Процесс можно ускорить, если публиковать экспертные статьи в ведущих журналах, выступать на мероприятиях, участвовать в дебатах и/или кампаниях по поводу важных для вашей области вопросов.

Другой вариант — создать собственную платформу, где можно делиться плодами своего труда, выражать свое мнение, вести обсуждения. Сегодня для этого существует много технических средств: блоги, подкасты, каналы на YouTube и социальные сети. (Подробнее см. в разделе «Создайте личный бренд».) Со временем уже к вам начнут обращаться с предложениями. В некоторых творческих сферах — например, в книгоиздании или рок-музыке — наличие эффективной онлайн-платформы становится фактически *обязательным условием*, благодаря которому вы получаете выгодные предложения. С того момента, когда я начал вести блог и издавать книги, ко мне обратились несколько издательств, включая российское издательство «Манн, Иванов и Фербер», которое в итоге выпустило перевод моей книги «Несмотря ни на что» на русский язык.

Хотя технологии XXI века позволяют с легкостью создать собственную платформу, сам этот принцип не нов: в 1922 году Т. С. Элиот основал *Criterion* — литературный журнал, который завоевал огромный авторитет в профессиональной среде и закрепил за Элиотом статус одного из самых выдающихся поэтов своего времени.



**Личная мотивация:
ваши ценности**

Глава 12

Оставаться верным себе

*Свой долг, хотя бы несовершенный, лучше хорошо
исполненного, но чужого.*

Бхагавадгита

Теплой весенней ночью 1993 года облака над квадратным газоном перед зданием Брасенос-колледжа Оксфордского университета рассеялись, и лунный свет залил серебром лужайку и каменное здание постройки XVI века.

В этом свете можно разглядеть северо-западное крыло, а через окно увидеть меня, сидящего за рабочим столом. Сегодня, после нескольких недель напряженной работы, я сдал свою диссертацию. Я обещал себе, что в качестве награды устрою свободный вечер и ничего не буду делать, но я понимаю, что через несколько недель выпускные экзамены. Я отучился уже три года, и мне оставалось сделать последний рывок. *«Если я начну готовиться сегодня, — говорю я себе, — завтра смогу успеть больше»*. Так что я открыл книгу и начал читать. Но что-то было не так.

Я попытался сконцентрироваться и почувствовал, как начинают болеть глаза, — знакомая боль, преследующая меня

на протяжении последних лет из-за колоссальной нагрузки. Сегодня боль была особенно сильной. Я пошел в ванную и умылся холодной водой. Облегчение наступило, но ненадолго; глаза, а потом и голова начали болеть с новой силой. Так плохо я себя еще никогда не чувствовал. *Наверно, я просто устал. Завтра будет легче.*

Неохотно я отложил книгу.

На следующее утро я позавтракал одним из первых и поспешил вернуться в комнату. Солнечный свет резал глаза. Я сел за рабочий стол и сделал неприятное открытие: все стало еще хуже, чем было вчера. Глаза и голова начали болеть еще до того, как я успел прочесть одну страницу, даже после ночи полноценного сна.

Да что со мной такое? Я не могу больше терять время!

Меня охватила паника.

Еще несколько дней я безрезультатно боролся с болью. Холодная вода, обезболивающие таблетки, задернутые занавеси, солнечные очки, отдых — ничего не помогало ее унять. Я *непременно должен был* начать подготовку к экзаменам, потому что с каждым днем я все больше отставал от намеченного плана. И я *физически не мог* прочесть ни единой страницы. Каждый раз, когда я брался за книгу, это оборачивалось настоящей пыткой.

Я был в бешенстве. Я шел к этим экзаменам несколько лет: я учился в бесплатной государственной школе, и поступление в Оксфорд стало для меня огромным достижением. Но просто поступить для меня было недостаточно: я хотел стать лучшим из лучших и получил наивысшие баллы на всех экзаменах за первый год обучения. А сейчас я был в шаге от столь желанного успеха — и не мог прочесть ни одного предложения. Это сводило с ума.

Почему я так заиклился на высоких оценках? Сначала причина заключалась в моих амбициях: у меня была цель, я регулярно получал высший балл за еженедельные эссе, так почему бы не сделать все, на что я способен? Теперь, в последний год обучения, когда все мы задумывались о будущем, я без особого интереса слушал, как мои друзья обсуждают возможную карьеру в юриспруденции, медицине, на госслужбе, в прессе, в аудиторских компаниях «Большой пятерки». Я хотел стать писателем, и мысль о работе в крупной корпорации приводила меня в ужас.

Поэтому я решил получать докторскую степень, чтобы выиграть еще несколько лет, в течение которых я мог бы читать и писать. Но меня заверили, что получить грант на обучение очень сложно: «Самых высоких баллов недостаточно, даже если вы учитесь в Оксфорде. Ваши академические успехи должны впечатлять». Так что для меня это был практически вопрос жизни и смерти: либо стать лучшим студентом, либо до конца своих дней тянуть лямку в безликой корпорации.

Я пошел на прием к врачу, ужасно боясь, что у меня какое-то серьезное заболевание. Он внимательно меня выслушал и дал направление к офтальмологу. Тот провел осмотр и объявил, что мои глаза в полном порядке. Я не терял зрение. Я ушел из его кабинета успокоенный и озадаченный одновременно. *Если мои глаза в полном порядке, откуда такая жуткая боль? И почему я не могу читать?*

Несколько недель спустя я признал поражение, взял академический отпуск и вернулся домой в Девон, чувствуя себя словно побитая собака. Еще восемь месяцев я не мог читать книги, смотреть телевизор или делать что-то, что требует напряжения глаз, даже играть в настольные игры. Свою любовь к чтению я удовлетворял бесконечным прослушиванием

аудиокниг. Потом я узнал, что это состояние называется депрессией, но тогда для меня оно было просто адом.

В конце концов я оказался на Харли-стрит в Лондоне на приеме у одного из лучших офтальмологов страны. *Если он скажет, что мои глаза в полном порядке, я просто заору в голос.* «Мистер Макгиннесс, — говорит он, — ваши глаза в полном порядке. Но кое-что не в порядке. У вас стресс».

Я был ошеломлен. Как обычный *стресс* может вызвать такую чудовищную физическую боль? Этого я не понимал, но все же чувствовал облегчение, потому что доктор отнесся к моему состоянию серьезно. Он настоятельно рекомендовал мне пойти на консультацию к психотерапевту и почему-то был уверен, что это избавит меня от боли.

Когда я вернулся к своему врачу с диагнозом, он предложил мне курс гипнотерапии. Я был заинтригован: меня еще никогда раньше не гипнотизировали. К тому же я согласился бы на что угодно, лишь бы вылечиться.

И чудо случилось.

Трех сеансов гипнотерапии оказалось достаточно, чтобы положить конец моему восьмимесячному кошмару: боль прошла, и я *снова мог читать!* Я чувствовал себя так, словно вышел из тюрьмы.

На следующий год я вернулся в Оксфорд, но теперь совсем иначе подходил к учебе и экзаменам. Следуя рекомендациям врача, я работал только в дневное время, а вечерами играл в бильярд в общей комнате. И я не попал в число лучших из лучших студентов. Мой куратор сказал, что мне не хватило совсем чуть-чуть. Я был разочарован, но оказалось, что это не конец света. Теперь учеба потеряла в моих глазах прежнюю важность. У меня появился новый интерес: гипноз.

Моя самая большая «неудача» в жизни стала для меня ключом к будущей карьере и направила по той дорожке, о которой я иначе и не подумал бы. Я выучился на гипнотерапевта, и это стало для меня волшебным путешествием со многими открытиями: я лучше изучил себя, больше узнал о подсознании и тех странных, но удивительно мудрых способах, которыми оно подает нам сигналы*, узнал, как помочь людям изменить укоренившиеся установки, которые не позволяют им идти вперед. Практика в психотерапии привела к тому, что я стал коучем для многих коллег из творческой индустрии; в конце концов мне удалось построить процветающий бизнес, основанный на моей любви к творчеству.

Почему мне пришлось через все это пройти?

У меня было определенное представление об успехе, и я настолько заикнулся на этом представлении, что заставлял себя работать все больше и больше. Но в глубине души я хотел совсем другого. Я был поэтом, а не ученым. Как впоследствии оказалось, я также способен исцелять людей и помогать им. Потребовался столь болезненный опыт, чтобы я вспомнил, что для меня действительно важно, и начал заниматься тем, в чем могу принести максимальную пользу. Я пережил ужасное время, но, оглядываясь назад, я понимаю, что таким способом мое тело напоминало мне о глубинном источнике моей **личной мотивации** — о моих ценностях.

* Мой коллега доктор Джон Итон сказал бы, что моя боль в глазах была проявлением психосоматики, которое предупреждало меня о необходимости изменить свою жизнь. Подробнее об этой концепции можно узнать на сайте ReverseTherapy.com. *Прим. авт.*

Что такое ценности?

Ценности человека — это те вещи, которые для него важны. Как правило, они обозначаются абстрактными существительными, такими как **свобода**, **творчество** или **верность себе**. (Для ясности в этом подразделе ценности будут выделены жирным шрифтом.) Наши действия и наш выбор в разных ситуациях являются выражением наших ценностей.

Например, если Лиза старается проводить все свое время в окружении живописных пейзажей (в сельской местности и уютных маленьких городках) и красивых вещей (картин, одежды, мебели и т. д.), можно сделать вывод, что **красота** — это одна из наиболее важных для нее ценностей. А ее брат Джон все время проводит в каменных джунглях, не обращая особого внимания на свою одежду и дизайн квартиры, потому что для него **динамика** и **возможности** важнее **красоты**.

Ценности человека отражают его представление о том, что важно (и неважно), желательно (и нежелательно) и правильно (и неправильно). Когда человек думает и действует в соответствии со своими ценностями, он чувствует уверенность в себе, прилив энергии и спокойствие. Чтобы успешно реализовывать творческий потенциал на протяжении всей карьеры, нужно не просто много и тяжело работать — нужно оставаться верным своим ценностям и не руководствоваться стандартами других людей.

Когда человек теряет связь со своими ценностями, он теряет себя, погружаясь в состояние внутреннего конфликта, а в некоторых случаях у него даже проявляются симптомы болезни. В Оксфорде я фанатично сконцентрировался на **достижениях** и игнорировал ценность **творчества** и **радости**.

Только когда я вспомнил об этих ценностях и начал действовать соответствующим образом, симптомы исчезли и ко мне вернулся вкус к жизни.

Ценности относительны

Большинство из нас разделяет одинаковые ценности, но они имеют разное значение для каждого из нас. Взгляните на следующий список из семи ценностей, и вы, скорее всего, согласитесь, что все они важны.

Дух приключений

Красота

Сопереживание

Гармония

Справедливость

Удовольствие

Власть

Если вы относитесь к разряду творческих личностей, вероятно, для вас **красота** и **удовольствие** важнее **власти**, и вы будете строить свою карьеру иначе, чем ваш знакомый, который работает в крупной корпорации. При этом у творческих людей тоже разные системы ценностей, так как у каждого из нас свои приоритеты и представления о том, что важно.

Ценности могут меняться

Хотя ценности — это часть нашей личности, приведенные примеры доказывают, что ценности могут меняться со временем. Когда я общаюсь со своими детьми, меня приводит в восторг их беззаботное отношение ко всему и то, что для них **радость жизни** важнее **ответственности**, — пусть даже

порой у них возникают из-за этого проблемы! Чем старше они будут становиться (особенно когда они сами станут родителями), тем, вероятно, выше на их шкале ценностей станет подниматься **ответственность** (хотя я надеюсь, что они не утратят свое умение **радоваться жизни**). Другой пример того, как ценности меняются с возрастом, отражен в известной цитате: «У того, кто в двадцать лет не был либералом, нет сердца; у того, кто к сорока годам не стал консерватором, нет мозгов»*.

Иногда ценности человека меняются вследствие пережитого кризиса — это основной сюжет самых захватывающих историй любой эпохи. Вспомните библейскую историю о воинствующем фарисее Савле, который участвовал в гонениях на первых христиан, и что приключилось с ним на пути в Дамаск. Приняв крещение, апостол Павел следующим образом обозначил свою новую иерархию ценностей: «**Вера, надежда, любовь**; но **любовь** из них больше» (Первое послание к Коринфянам; выделение мое).

В чем разница между личными ценностями и внутренней мотивацией?

На первый взгляд эти два типа мотивации кажутся весьма похожими: они относятся к внутренней мотивации, носящей психологический характер. А некоторые качества (например, свобода, любовь, стремление учиться) можно считать и факторами внутренней мотивации, и личными ценностями.

* Эту цитату часто приписывают Уинстону Черчиллю, но, по данным сайта Quote Investigator, у нее может быть другой автор. *Прим. авт.*

Ключевое различие я вижу в том, что факторы внутренней мотивации обычно связаны с конкретной выполняемой *задачей*, а ценности — с *человеком*, выполняющим эту задачу. Факторы внутренней мотивации более универсальны: они применимы к разным типам задач, в то время как ценности более конкретны: они определяют, что мотивирует этого человека и как он выстраивает свою систему приоритетов.

Например, возьмем художника, предпринимателя и общественного активиста, которые выполняют разные задачи. Хотя у них разная работа, на них могут действовать одни и те же факторы внутренней мотивации, о которых мы говорили в главе 6: свобода, интеллектуальный вызов, обучение, цель, вдохновение, творческий поток, одержимость. При этом они выбрали себе занятия, исходя из своих ценностей: для художника важны **красота** и возможность **самовыражения**, для предпринимателя — **финансы** и **конкуренция**, для общественного активиста — **справедливость** и **стабильность**.

Иногда можно обнаружить пересечение между некоторыми личными ценностями (такими, как **финансы** и **конкуренция**) и факторами внешней мотивации (такими, как деньги и статус). Важное различие здесь в том, что факторы внешней мотивации — это *внешнее, видимое со стороны вознаграждение* (например, деньги, призы или продвижение по карьерной лестнице), в то время как ценности — *внутреннее, личное значение* этого вознаграждения. Поэтому профессиональный футболист может быть разочарован контрактом, по которому ему станут платить сто тысяч фунтов стерлингов в неделю, если его товарищ по команде при этом будет зарабатывать сто двадцать тысяч. Здесь дело не только в деньгах (внешнее вознаграждение), но и в предположении, что он *не настолько хорош*, как другой игрок (ценность: **конкуренция**).

Глава 13

Типы личной мотивации

В этой главе я на примере семи личных ценностей покажу, как они работают и почему действовать в соответствии со своими ценностями — это один из самых эффективных способов надолго сохранить мотивацию.

- Дух приключений
- Красота
- Сопереживание
- Гармония
- Справедливость
- Удовольствие
- Власть

Конечно, это далеко не полный список, к нему можно добавить несколько сотен пунктов. Тем не менее эти семь ценностей охватывают широкий спектр личных мотиваций, а принципы, которые они иллюстрируют, применимы ко всем другим ценностям.

Дух приключений

Мы воспринимаем приключения как нечто относящееся к далекому прошлому и далеким землям, к воображаемым

мирам или космическим путешествиям. Но, если в вас живет **дух приключений**, вы обязательно найдете загадки, драконов и сокровища здесь и сейчас — на планете Земля. Людей, ценящих приключения, привлекают сложные и опасные задачи, и они стремятся к ним не только ради награды, а ради возможности испытать себя и проверить, из какого теста они сделаны.

Плюсы духа приключений

В детстве мы все любили приключенческие истории. Нас и самих тянуло пуститься в далекие странствия навстречу приключениям — если бы нам только хватило смелости. Приключения — это здорово! Они наполняют жизнь смыслом. Приключение — это шанс сделать что-то неординарное и, может быть, даже совершить подвиг.

Я всегда воспринимал свою работу как приключение, а не просто как карьеру. Такой подход не раз приводил меня к удивительным результатам.

Я исследовал границы сознания во время медитаций в буддийских монастырях и плавая в полной темноте в камере сенсорной депривации.

Я работал с психотерапевтами, коучами и наставниками, чтобы взглянуть в лицо своим страхам и изменить укоренившиеся установки и модели поведения.

Я получал самые разные знания и осваивал самые разные навыки: от гипноза до семейной терапии, от стихосложения до корпоративных продаж, от ораторского искусства до законов об интеллектуальной собственности, от онлайн-маркетинга до трансформационного коучинга.

Я работал как коуч с клиентами на шести континентах. Мои клиенты занимались странными и вдохновляющими

вещами, от живописи до создания инновационных продуктов, услуг и бизнес-моделей. Я посетил пустыни Ближнего Востока, снежную Скандинавию и шумные американские города, — во всех этих местах я работал с клиентами и выступал на конференциях.

Я исследовал новые горизонты, которые открываются перед нами благодаря технологиям, а тысячи людей по всему миру посещали мой блог, проходили мои курсы, а теперь еще читают мои книги. Я искал свое место в жизни, создавал и уничтожал компании, бизнес-модели, продукты и услуги. Мне никогда не было скучно. Мои приключения длятся уже более двадцати лет, и я все еще не потерял к ним интерес.

У вас все будет по-другому, но, если вы решитесь отправиться на поиски приключений, они приведут вас в удивительные места и к потрясающим открытиям. Конечно, вы можете сопротивляться, но что-то внутри вас все равно будет звать вас в путь...

Минусы духа приключений

Авторы старых карт не шутили, когда писали: «Здесь обитают драконы»*.

Приключения действительно *опасны*. Поэтому многие предпочитают оставаться дома (и жаловаться на свою пустую и пресную жизнь). Возможно, исследователи новых земель и не встречались с драконами, но почитайте их дневники и путевые заметки, и вы узнаете, как эти люди боролись

* *Hic sunt dracones* — латинская фраза, означающая «Тут [обитают] драконы» и нанесенная на участок глобуса Ханта-Ленокса с изображением Восточной Азии. Глобус датируется первыми годами XVI века. Фраза про драконов получила хождение в западной литературе как обозначение неведомой территории — *terra incognita*. *Прим. перев.*

с морскими чудовищами, пиратами, тайфунами, водоворотами, айсбергами, пустынным зноем, муссонами, дикими животными, безжалостными туземцами, ядовитыми насекомыми и ползучими гадами, голодом и смертельными болезнями.

Недавно я читал роман Джайлса Милтона «Самурай Уильям» (*Samurai William*) о Уильяме Адамсе, который считается первым британцем, достигшим берегов Японии (в 1600 году), и единственным иностранцем, который удостоился чести стать самураем. Его приключения принесли ему богатство, власть и дружбу с одним из самых влиятельных людей в Японии — Одой Нобунагой. Но ему также пришлось провести два года в плавании, есть сырое пингвиное мясо, видеть, как его товарищи умирают от цинги, сражаться с туземцами и испанскими моряками, пережить штормы и тайфуны, уничтожившие большую часть его флота. Когда Уильям Адамс попал в Японию, его бросили в тюрьму, против него плели заговор португальские иезуиты. Адамсу повезло, что ему удалось обрести могущественного покровителя в лице сёгуна, но ему также пришлось выучить японский язык, адаптироваться к традициям и культуре другой страны, пережить одиночество и разлуку с женой и детьми.

Будьте уверены, вас поджидает множество ужасных опасностей, если вы достаточно смелы или достаточно безрассудны, чтобы выбрать жизнь, полную приключений. Мои собственные приключения стоили мне многих бессонных ночей, когда я волновался о деньгах или о том, что мне предстояло сделать на следующий день. На мою долю выпало достаточно катастроф. И не раз мне приходилось собирать всю свою волю в кулак, чтобы не повернуть назад. Мне и сейчас иногда приходится это делать.

Храбрость — это не отсутствие страха, а умение встретиться с ним лицом к лицу и преодолеть его, будь то страх перед драконом, ураганом, аудиторией, требовательным клиентом, чистым листом или холстом. Это также умение признать свою трусость — в тех случаях, когда вы отказались принять вызов, промолчали вместо того, чтобы высказать свое мнение, согласились работать за копейки из-за неуверенности в себе. Но без храбрости и готовности взглянуть в лицо своему страху вы никогда не познаете радость от успеха в чем-то, что казалось невозможным.

Красота

Едва ли можно написать книгу о творчестве, не упомянув в ней о **красоте**. Когда мы называем произведение искусства красивым, мы имеем в виду, что испытываем удовольствие от его внешнего вида (картины, скульптуры, дизайн), его звучания (музыка, декламация стихов) или от того, как оно задает ход нашим мыслям (романы, стихи). Красота может быть физической или духовной (или и той и другой), и она вызывает сильные эмоции: восторг, удивление и даже трепет.

Плюсы красоты

Мне нравится просыпаться утром и наблюдать, как в полях за нашим домом встает солнце. Иногда я мимоходом замечаю это, когда готовлю завтрак, а иногда не могу оторвать глаз от великолепного зрелища. Оно завораживает и воодушевляет.

Это не новое ощущение и не новая идея: древнегреческие философы утверждали, что через красоту мы постигаем гармонию Вселенной. Аристотель даже связал красоту и этику,

заявив, что «добродетель есть красота» («Никомахова этика»). Идея того, что красота — ключ к знаниям, выражена в известном стихотворении Джона Китса «Ода греческой вазе»:

Но поколение сменится другим,
Ты новым людям будешь вновь сиять —
Не нам. Тогда скажи, благая, им,
«Краса есть правда, правда — красота»,
Земным одно лишь это надо знать*.

С одной стороны, скептики, вероятно, заметят, что красота стихотворения придает словам мнимый вес: одно то, что они красиво *звучат*, не доказывает их истинность. Но вот сам Китс на это мог бы возразить, что красота слов подтверждает их правоту: *причина*, почему они звучат красиво, в том, что они истинны, и наоборот.

Если вы цените красоту, вы тщательно выбираете себе предметы одежды и интерьера. Возможно, для вас настолько важен красивый пейзаж, что вы готовы отдавать большие деньги за квартиру в престижном районе или подолгу добираться до своего домика в живописной глуши. Вас бросает в дрожь от одной мысли, чтобы жить в некрасивом месте, носить уродливую одежду или повесить на стену безобразную картину. Возможность создать что-то прекрасное — это один из главных источников мотивации для вас. Красота для вас — важнейший критерий при оценке как вашего, так и чужого творчества. Художников, намеренно создающих уродливые произведения, вы считаете «неправильными» и второсортными.

* Перевод В. А. Комаровского.

Минусы красоты

В средневековой Европе под влиянием христианской Церкви к красоте относились с подозрением, как к источнику соблазна. Впоследствии многие художники, философы и критики также отказывались поддаваться чарам красоты, хотя и по другим причинам.

На протяжении тысячелетий считалось очевидным, что художественные творения должны быть красивыми. Однако в XX веке многие художники стали выступать против этого убеждения, намеренно создавая уродливые, или «антиэстетические», произведения. Учитывая все ужасы прошлого века, можно предположить, что иногда только уродливое искусство способно выразить уродливость происходящего в мире, как, например, картина «Герника» Пикассо. Один из величайших поэтов XX века Филип Ларкин* оспорил слова Китса, заявив, что стихотворение может быть либо красивым, либо честным, но не тем и другим одновременно. С точки зрения Ларкина, красота — лишь приятный способ отвлечься от страданий и смерти, но не утешение.

Кроме того, красота может быть фактором дискриминации. Результаты нескольких научных исследований подтверждают, что красивым людям ставят более высокие оценки на экзаменах, они получают более высокую зарплату, к ним с большим вниманием относятся врачи и им выносят более мягкие приговоры за совершенные преступления. Давление общества наиболее очевидно проявляется в отретушированных идеалах женской красоты, которые мы видим на обложках журналов и в СМИ. Однако не стоит делать поспешных

* Филип Артур Ларкин (1922–1985) — известный британский поэт, писатель и джазовый критик. *Прим. перев.*

выводов, что подобные явления — порождение современной массовой культуры. Как известно, в древней Спарте всех новорожденных осматривали и, если у младенца находили физические недостатки, его сбрасывали в ущелье в горах Тайгет.

Сопереживание

Сопереживание — это способность проявлять сочувствие при виде страданий другого человека. Сопереживая другому, мы чувствуем его боль как свою и делаем что-то, чтобы облегчить его страдания.

Плюсы сопереживания

Можно подумать, что сопереживание приносит пользу только тому человеку, который получает помощь. Вспомните, какие эмоции вы испытывали, когда оказались в сложной ситуации, а кто-то постарался вас выручить: *внимание и забота*, вероятно, были для вас не менее важны, чем сама помощь.

А вы замечали, как потрясаяще вы себя чувствуете, когда сами кому-то помогаете? Это происходит, потому что сопереживание освобождает человека от оков его индивидуальности: он ощущает связь, общность с кем-то еще. В результате он начинает лучше относиться к самому себе.

Поэтому люди, чья работа связана с помощью другим людям, чувствуют себя счастливее. Их мотивирует возможность сделать жизни людей лучше и увидеть плоды своих трудов. Я обнаружил это, когда начал практиковать как психотерапевт, и по-прежнему ощущаю это каждый день, работая коучем. Не важно, какие проблемы у меня самого, — я с нетерпением жду каждой беседы со своими клиентами, так как

знаю, что на время смогу забыть о себе и погрузиться в мир другого человека. После этого у меня появляется свежий взгляд на собственную ситуацию и достаточно оптимизма, чтобы с ней справиться.

Без сопереживания невозможно построить глубокие и наполненные смыслом отношения — со второй половиной, с семьей, друзьями, коллегами или бизнес-партнерами. Оно создает близость и доверие. А когда вы готовы разделить с человеком его горе, вы можете разделить с ним и радость.

Минусы сопереживания

Одна из проблем заключается в том, что вас, вероятно, начнут воспринимать как «жилетку», вам станут плакаться все кому не лень, а вы будете безотказно выполнять все просьбы, даже самые нерациональные. Люди, играющие роль жертвы, могут использовать вас, чтобы добиться вашего сочувствия. Чтобы ситуация не начала развиваться в этом ключе, вам стоит помнить об описанном психологом Стивеном Карпманом различии между *истинной помощью и спасением*. В первом случае вы помогаете другим людям самим справиться с их проблемами, а во втором — решаете эти проблемы за них, что нередко приводит к злоупотреблениям и несамостоятельности.

Еще одна ловушка сопереживания заключается в том, что повышенный интерес к чувствам и потребностям других людей может быть выражением внутреннего сопротивления. Человек занимается проблемами других, чтобы не думать о собственных чувствах и не реагировать на них. Возможно, он ненавидит конфликты, потому избегает сложных разговоров. Или он боится воплотить свою мечту в жизнь и убеждает себя, что это «эгоистично». Если все пойдет слишком

далеко, такой «спаситель» превратится в мученика, чья очевидная щедрость — всего лишь форма манипуляции, способ заставить других почувствовать, что они в долгу, и принудить их оказывать ответные услуги. Разумеется, это не имеет ничего общего с настоящим сопереживанием.

Как отличить настоящее сопереживание от манипулирования? Классический способ — спросить себя, стали бы вы помогать кому-то, если бы этот человек никогда не узнал, кто ему помог. Другой вариант — прислушаться к своим ощущениям: когда вы делаете что-то из сопереживания, чувствуете ли вы легкость и воодушевление или гнетущую тяжесть?

Гармония

Гармония — не особо волнующее слово. Оно вызывает ассоциации с мягкими, размытыми образами, пастельными тонами и лицемерными попытками вести себя мило со всеми. Это не тот смысл, который я вкладываю в понятие «гармония».

Истинная гармония — баланс или сочетание разных элементов, при котором они дополняют друг друга или складываются в нечто большее, чем сумма частей. Мы ощущаем гармонию в сочетании разных музыкальных нот, в тонах и формах картины или здания, в звуках и смысле поэзии, в движении труппы танцоров, в словах и жестах актеров, а также в освещении, музыкальном сопровождении и других элементах театральной постановки. Кроме того, мы ощущаем гармонию (или дисгармонию) в отношениях с другими людьми и с самим собой, когда стараемся примирить разные мысли, чувства, внешнее давление и личные мотивы, с которыми мы ежедневно имеем дело.

Плюсы гармонии

Человек, способный создать гармонию, творит чудеса. Эти чудеса вам хорошо знакомы. Например, вы входите в комнату и мгновенно понимаете, что попали в особенное место, несмотря на то что все предметы в ней самые обычные. Или на вечеринке вы наслаждаетесь радостной, беззаботной атмосферой, не подозревая, сколько усилий стоило хозяину подготовить все таким образом.

Если люди с природной склонностью к гармонии занимаются творчеством, они особенно хорошо выстраивают композицию. Если они работают в сфере технологий и бизнеса, они создают сложные, динамические системы, которые работают эффективно и словно по волшебству. Если их работа связана с общением с людьми, они показывают себя как успешные дипломаты или переговорщики, способные сгладить острые углы и примирить непримиримые противоречия.

Гармония не всегда бывает приятной и легкой. В своей поэме «Божественная комедия» Данте предлагает собственное видение Божественной гармонии и **справедливости**, хотя две первые части поэмы — «Ад» и «Чистилище» — сопровождаются красочными описаниями чудовищных пыток. В контексте средневекового католического мировоззрения такие пытки воспринимались как неотъемлемая часть Божественного порядка во Вселенной. Эти строки, по Данте, были выведены над входом в ад:

Я увожу к отверженным селеньям,
я увожу сквозь вековечный стон,
я увожу к погибшим поколениям.

Был правдою мой зодчий вдохновлен:
я высшей силой, полнотой всезнанья
и первою любовью сотворен*.

«Божественная комедия».

«Ад», песнь III

Поэма Данте не просто описывает этот порядок, а *воплощает* его в красивой и сложной стихотворной структуре, в основе которой лежит тройка — очень значимое число для тех, кто верит в Святую Троицу. Поэма разделена на три части, каждая из которых содержит тридцать три песни, состоящие из трехстрочных строф — *терцин*. Таким образом, поэму можно сравнить с фракталом, где каждая строфа — это микрокосм, в котором отражается структура целого. В такой композиции выразилось убеждение Данте, что каждый элемент мироздания занимает единственно верное место в макрокосме Божественного порядка.

Возможно, из-за того, что сегодня многие из нас не разделяют непоколебимую веру Данте в Божественную гармонию, современные произведения искусства зачастую не отличаются четкой структурой. Им бывают присущи конфликт, дисгармония и асимметрия. Концовки произведений не всегда счастливы или трагичны: иногда они остаются открытыми, двусмысленными и откровенно непонятными. И все же именно из-за этой преобладающей в наши дни дисгармонии моменты гармонии мы воспринимаем особенно остро. Например, момент из фильма «Король-рыбак», когда Пэрри (Робин Уильямс) наблюдает за девушкой своей мечты на Центральном вокзале и вдруг неожиданно начинает играть

* Перевод М. Л. Лозинского.

невидимый оркестр, а пассажиры уже не спешат в обычной утренней суете, а вальсируют парами в лучах солнца.

Минусы гармонии

Люди, создающие гармонию, не всегда получают признание, которого заслуживают: они заняты тем, что выстраивают из кусочков идеальную общую картину, не обращая внимания на отдельные элементы, включая себя. Поэтому их работа часто остается невидимой: мы чувствуем результат, но не замечаем причину. По моим наблюдениям, люди, ценящие гармонию, могут оказаться злейшими врагами для самих себя: они концентрируют все свое внимание и энергию на других людях и общей картине, не желая при этом продвигать себя и заявлять о собственных целях, они боятся оказаться в центре внимания и не желают, чтобы их оценивали другие.

Еще одна ловушка состоит в том, что, стремясь избегать конфликтов и жить в мире, мы порой замалчиваем проблемы и притворяемся, что все хорошо, в то время как откровенное обсуждение и даже горячий спор могли бы разрядить атмосферу и способствовать разрешению конфликта. Как семейный психотерапевт, я не раз наблюдал бурные эмоциональные вспышки у своих клиентов. Их эмоции были направлены не на меня лично, просто я оказывался рядом, когда их долго подавляемый гнев прорывался наружу. Часто впоследствии у них налаживалась коммуникация внутри пары. Хотя эти эмоции не имели ко мне отношения, я все равно чувствовал себя довольно некомфортно! Парадоксально, но, если вы хотите создать гармонию, вы должны быть готовы к дисгармонии и конфликту: это ваш рабочий материал.

Справедливость

Принцип **справедливости** имеет как внутренние, так и внешние проявления. У каждого из нас есть собственные представления о том, что правильно или неправильно, справедливо или нет, и они определяют наши действия. А в любом обществе есть внешние системы для вынесения оценок и поддержания справедливости: от совета старейшин до сложных уголовных и административных кодексов, судов, полиции и тюрем.

Плюсы справедливости

Для большинства людей ценность справедливости очевидна: любой из нас хочет жить в справедливом обществе, где люди равны, где нарушители порядка несут заслуженное наказание, а жертвы получают помощь и поддержку.

Справедливость настолько важна, что многие посвящают ей всю свою жизнь, например сотрудники правоохранительных органов или общественные активисты, поднимающие важные социальные вопросы. Другие десятилетиями борются с несправедливостью: например, выступают за отмену неправомерных приговоров, за расследование нераскрытых дел. Когда справедливость свершается, они испытывают огромное облегчение.

Если вы борец за справедливость, вы тщательно анализируете свое поведение и поведение других людей с точки зрения этики. Если делать это осознанно и не забывать о милосердии, вы можете принести большую пользу миру. Когда вы поступаете в соответствии со своими представлениями о справедливости, вы чувствуете удовлетворение

от того, что ваши действия имеют значение, а слова не расходятся с делом. Если вам хватает смелости выступить против несправедливости, то вы лично можете от этого пострадать, но обществу в целом приносит огромную пользу храбрость людей, которые становятся катализаторами перемен.

Минусы справедливости

Прекрасный идеал справедливости не так просто воплотить на практике. Даже если вам повезло жить в относительно просвещенном обществе, вероятно, вы можете вспомнить достаточно случаев, когда с кем-то поступали несправедливо. И несомненно, вам известно о бесчеловечных диктаторских режимах прошлого и настоящего.

Но не будем далеко ходить. Существует тонкая грань между нравственным человеком, действующим осознанно, и придирчивым критиком, который во всем ищет недостатки — в себе, в других, в жизни. Способность судить о своих и чужих поступках похожа на острый кухонный нож: это полезный инструмент, но с ним нужно обращаться осторожно! Кроме того, его следует хранить в недоступном месте, когда он не нужен. В противном случае вы обречете себя до конца своих дней слушать ворчание Внутреннего критика, который сделает вашу жизнь невыносимой.

Справедливость делит мир на черное и белое, правильное и неправильное, но жизнь состоит из полутонов. Бывают ситуации, когда мы буквально разрываемся, принимая решение, и, что бы мы ни сделали, это кажется неправильным. Из-за перемен в обществе, открытий в науке и технике, инноваций в области медицины перед нами встают все новые

этические вопросы и все более сложным кажется главный вопрос: кто мы такие?

Ощущение, что мы живем в эпоху, когда не осталось нравственных абсолютов, отражено во многих постмодернистских произведениях, герои которых не отличаются безупречным моральным обликом, а зачастую и вовсе аморальны в традиционном понимании. Большинство замечательных телевизионных драм последних лет, таких как «Клан Сопрано», «Прослушка», «Безумцы» и «Во все тяжкие», заставляют нас сопереживать глубоко порочным персонажам. Мы наблюдаем, как они продают наркотики, строят козни против коллег, обманывают партнеров, совершают жестокие убийства, но они же смеются с друзьями, целуют на ночь детей, переживают, что полысели или потолстели, мы видим их моменты слабости и уязвимости, когда они с любимыми. После того как мы посмеялись над шуткой Тони Сопрано, Эйвона Барксдейла, Дона Дрейпера или Уолтера Уайта и пропустили с ними по стаканчику, уже не получается судить их строго.

Удовольствие

Что такое **удовольствие**, никому объяснять не надо. Луи Армстронгу приписывают фразу о джазе: «Если ты спрашиваешь, что это такое, то никогда не узнаешь»*. Однако можно выделить разные типы удовольствий: чувственные (еда, напитки, секс, массаж, джаз), от совместно проведенного времени (на вечеринке, с семьей, на фестивале, на фут-

* По информации The Yale Book of Quotations, оригинальная фраза принадлежала Фэтсу Уоллеру: «Леди, раз вы спрашиваете, значит, никогда не поймете». *Прим. авт.*

большом матче), интеллектуальные и творческие (создание, потребление и обсуждение произведений искусства) и так далее вплоть до состояния, которое святые и мудрецы называют духовным экстазом просветления.

Плюсы удовольствия

Человек должен наслаждаться жизнью, а не терпеть. Есть потрясающая еврейская притча, согласно которой, когда человек умирает, Господь встречает его на небесах с толстой книгой в руках; человек листает ее и тщательно отмечает все те замечательные вещи, которые он создал на земле и которыми не успел насладиться в жизни. Неожиданный поворот в истории о Судном дне! Если вы занимаетесь творчеством, то одним из главных ваших удовольствий в списке Создателя, вероятно, была бы «радость от работы».

Например, сейчас я сижу за рабочим столом, потягиваю кофе, слушаю *Röyksopp* и пишу эти слова. Я дома один, за окном мрачный, серый день, но я счастлив: прямо сейчас я не хотел бы заниматься ничем другим.

В прошлом году я посетил выставку аппликаций Анри Матисса в лондонской галерее Tate Modern. Там я увидел фотографию старика в инвалидном кресле, который, словно ребенок, играл с ножницами и цветной бумагой. Все время, пока я рассматривал экспонаты, меня не покидало ощущение, что я зашел на кухню в тот момент, когда мои дети везде разбросали краски и цветную бумагу. С возрастом мы отказываемся от многих вещей, которые раньше доставляли нам радость, но пример Матисса доказывает, что радость от работы может продолжаться всю жизнь.

Минусы удовольствия

Если составить иерархию удовольствий, поместив беспечное веселье в самый низ, сочинение симфоний и состояние влюбленности — где-то посередине и духовное просветление — в самом верху, станет очевидно, что чем выше в такой иерархии мы поднимаемся, тем удовольствие становится интенсивнее и длится дольше, но при этом его сложнее достигнуть. Есть печенье и смотреть сериалы несложно, и это неплохой способ расслабиться. К сожалению, если провести слишком много времени на диване, удовольствие начнет постепенно исчезать (в отличие от лишних килограммов). Когда вы создаете произведение искусства или налаживаете прочные отношения, это приносит более глубокое удовлетворение, которое к тому же дольше длится, но добиться такого гораздо сложнее. То же самое касается и просветления: если читать о нем в духовной литературе, звучит потрясающе. Но, чтобы достигнуть просветления, принц Гаутама (ставший Буддой) сорок девять дней медитировал, сидя под деревом Бодхи, в полном одиночестве, невзирая на погоду. А до этого он провел много лет за изучением самых разных духовных практик, включая голодание, в результате чего чуть не умер. Не многие из нас готовы прикладывать столько усилий без каких-либо гарантий успеха. неизбежно где-то рядом с иерархией удовольствий возникают соблазн и сопротивление. *«Зачем прикладывать столько стараний впустую? — шепчут они, когда приходит время браться за работу. — Еще пять минуток за чтением ленты Facebook погоды не сделают. Разве творческий процесс не должен доставлять удовольствие? Ради чего это все, если сегодня ты совсем не веселился?»* Или перед вами возникнут соблазны, связанные с профессиональной деятель-

ностью: модные бары, закрытые показы, премьеры, церемонии награждений и вечеринки после церемоний.

В лучшем случае все эти удовольствия ведут к потере времени и последующему самобичеванию. В худшем случае у вас может развиться настоящая зависимость, и тогда стремление получить удовольствие уже не будет приятным.

Власть

Слово **«власть»** вызывает неприятные ассоциации: жестокие диктаторы, беспринципные политики, жадные банкиры и другие нечистые на руку люди. Если взглянуть на политическую, военную или финансовую сферы, везде можно найти случаи злоупотребления властью. Однако стоит помнить, что это все-таки *злоупотребление* властью, а не сама власть. Английское слово *power* («власть», «сила», «могущество») имеет общий корень с французским глаголом *pouvoir*, означающим «быть способным». Таким образом, власть просто означает способность к действиям.

Плюсы власти

Понять ценность власти легче, если представить ее отсутствие: вы бы захотели оказаться *беспомощным*? Сомневаюсь. Если у вас есть личная сила, которой вы пользуетесь, это не делает вас агрессором, не говоря уже о тоталитарном диктаторе. Это дает вам возможность держать под контролем собственную жизнь, действовать и нести ответственность за свои действия. Обладание властью позволяет вам делать реальные дела. Вы можете создавать, вдохновлять, вести за собой других, справляться с препятствиями и решать про-

блемы. Вместо того чтобы сетовать на то, что с этим миром все не так, вы начинаете что-то менять.

И поверьте мне, у вас есть власть. Это словно переключатель, который щелкает где-то глубоко внутри вас всякий раз, когда вы берете на себя серьезное обязательство — добиться своих целей, в которые вы искренне верите. Может, у вас в жизни были периоды, когда вы чувствовали себя беспомощным и бессильным, но отсюда не следует, что такое положение вещей останется неизменным всегда. А когда вы находите в себе силы, это удивительное ощущение.

В подростковом возрасте я очень любил играть в регби, но я был самым маленьким игроком на поле. Мне удавалось сохранить место в школьной команде, хотя каждый раз, выходя на поле, я чувствовал себя так, словно попал в страну великанов. Несколько лет спустя, уже в университете, я сыграл несколько игр в резервном составе команды колледжа и обнаружил, что догнал своих товарищей по команде по физическим параметрам. Я мог сбивать противников с ног! Теперь у меня было чувство, что я играю против хоббитов. Вы проходите похожий цикл развития каждый раз, когда начинаете заниматься незнакомым делом или осваивать новый навык: сначала вам не хватает знаний, опыта, силы, уверенности в себе. Со временем вы учитесь и развиваетесь, и в один прекрасный день вы уже бегло говорите по-французски, покоряете неприступные скалы, управляете агентством, танцуете квикстеп или летаете на аэроплане. У вас есть новая власть.

Минусы власти

Власть пугает. Если вы управляете мотоциклом, то вспомните, как вы в первый раз сели на него и нажали на ручку газа, и вы поймете, что я имею в виду. Вы можете нанести серьез-

ный вред и себе, и другим. И если вы начинаете использовать свою силу, вы несете ответственность за последствия.

Власть опьяняет. Я впервые понял это в детстве, когда прислуживал в алтаре и мне поручили размахивать кадилом, чтобы воскурить фимиам во время службы. Я до сих пор помню это невероятное чувство, как я торжественно подхожу к передней части алтаря и вижу сидящих взрослых прихожан, которые ждут *моего* сигнала. Только когда я поднял кадило и трижды взмахнул в их направлении, они все вместе поднялись с места. Конечно, я никому не нанес вреда, но, вероятно, вы вспомните похожие случаи, когда ощущение власти кружило вам голову. Может быть, вы вспомните и более серьезные случаи — на работе, в семье или у ваших друзей. И это мы еще не касаемся политики... К сожалению, опьянение властью гораздо легче заметить, когда речь идет о других людях.

Многие просто не могут справиться с мыслью об ответственности, потому они выбирают роль жертвы — беспомощного создания, находящегося во власти обстоятельств и других людей. Выход один — управлять собственной силой и стать творцом своего будущего, а не жертвой.

Глава 14

Работа со своими ценностями

Быть творческим человеком означает быть верным своим основным ценностям. Вот несколько способов, которые помогут вам определить ваши ценности и действовать в соответствии с ними.

Будьте собой

«У того, чем я хочу заниматься, нет официального названия».

Я думал, что консультировать Эйлин Беннетт будет крайне увлекательно. Я уже познакомился с некоторыми из ее запоминающихся дизайнерских работ, а также посмотрел несколько видеозаписей ее презентаций и обратил внимание, что аудитория в полном восторге от ее неординарного и свободного стиля подачи. Ее книга *Using People* («Используя людей») тоже отличается оригинальностью и полна парадоксальных идей, которые заставляют задуматься. После нашей первой сессии по Skype я отметил, что она талантлива во многих областях.

«В этом-то и проблема. У меня много чего получается хорошо, но я не вписываюсь в стандартные рамки, которые ассоциируются с такими вещами».

Создание логотипов для компаний — это увлекательно, но слишком просто. Бизнес-консультирование хорошо опла-

чивается, но нет простора для творчества. Мотивационные выступления приносят моральное удовлетворение, но им не хватает глубины. И так далее.

«А что конкретно вы делаете для своих „идеальных“ клиентов?» — спросил я — и был поражен ее ответом.

Она привела мне пример из своей практики, когда ее попросили разработать логотип для автомойки *Todd's Car Wash* в Лафайетте. Владелец автомойки хотел, чтобы смена логотипа подстегнула развитие его бизнеса. Вместо того чтобы взять дизайнерский бриф и приняться за разработку, Эйлин отправилась в зону ожидания для клиентов и просидела там час.

«Мне нужно было просидеть там хотя бы полчаса, — объяснила она, — чтобы дожидаться, когда мне станет скучно. Только когда я сама скучаю, я начинаю видеть то, что видит скучающий или раздраженный клиент».

То, что Эйлин замечает, когда ей скучно, может стать ключом к полному преобразованию бизнеса заказчика, потому что, по словам Эйлин, часто именно мелкие детали определяют, как клиент *воспринимает* услугу или сервис. Выражение лица сотрудника на ресепшен. Запах в помещении. Чистота в туалете. Отношение сотрудников, когда у них перерыв. Комки пыли по углам. Оплата не через кассу.

«Единственное, что могу я и чего не можете вы, — говорит она владельцам компаний, — это увидеть, что происходит в вашем бизнесе в ваше отсутствие».

Когда у Эйлин складывается определенное мнение о происходящем, она берется за дело, и тут случается настоящее волшебство. Она начинает с мелочей: добавляет в зону ожидания раскраски с машинами и цветные карандаши для детей; устанавливает пеленальные столики для младенцев



в туалетных комнатах; организует работающий Wi-Fi; печатает благодарственные карточки, чтобы выдавать их вместе с конфетой, когда клиент уезжает с автомойки; печатает рождественские открытки на маленьких освежителях воздуха в форме елки, чтобы разослать клиентам.

В одних случаях она консультирует владельца бизнеса. В других — обучает персонал. В третьих прибегает к своему таланту дизайнера. Вот такую вывеску она нарисовала для автомойки *Todd's Car Wash*.

При этом Эйлин не просто занимается дизайном логотипов, вывесок или веб-сайтов — она формирует *восприятие* клиентов.

Например, она предложила ввести День ветеранов. Каждое последнее воскресенье месяца ветераны ВС США могут помыть автомобиль бесплатно. Никаких условий. Никаких последующих коммерческих предложений. Просто жест доброй воли по отношению к местному сообществу. Стоит ли

говорить, что каждый раз на День ветеранов на автомойке выстраивается длинная очередь, а местным жителям нравится эта компания?

Эйлин способна творить чудеса, но объяснить, что конкретно она делает, очень сложно. У нее не бывает двух одинаковых проектов. Так что, когда она начала заниматься консультированием, у ее Внутреннего критика имелся повод для ворчания:

«Ты не можешь заниматься тем, для чего даже нет названия. Как ты будешь объяснять своим клиентам, что делаешь? С чего ты решила, что у тебя получится?»

Мы проработали с Эйлин больше года и за это время изменили многое в том, как она общается с клиентами, продвигает свой бизнес и ведет проекты. Все свелось к одной вещи: *быть собой*. Вместо того чтобы беспокоиться о том, вписывается ли она в стандарты, она начала *гордиться* тем, что делает уникальную работу, не поддающуюся описанию, но приносящую пользу клиенту. Тогда ей стало намного проще и интереснее искать способы сделать так, чтобы клиент эту пользу увидел. А когда такое происходило, заказчики решали и дальше с ней сотрудничать. В итоге ее доход вырос почти в четыре раза, она полна новых идей и постоянно воплощает их на практике. Кроме того, она работает над новой книгой и ведет очень популярную страницу в Instagram*.

Мне хорошо известно, что чувствовала Эйлин, когда слушала своего Внутреннего критика. На протяжении многих лет мне никак не удавалось объединить стремление писать

* Страница Эйлин Беннетт в Instagram @aileensnotebook. Подробнее узнать о ее работе и почитать ее удивительный блог Creating Clever можно по адресу: CreatingClever.com. О компании Todd's Car Wash рассказано на ее сайте ToddsCarWash.com. *Прим. авт.*

стихи с моей основной работой коуча. Мне казалось, что клиентов будет отталкивать то, что я поэт: как-то это не вяжется с серьезным бизнесом. «Большинство людей не интересуется поэзией», — объяснял я своему коучу Пелегу Топу. На что он мне ответил: «Но ведь тебе не надо, чтобы *большинство* людей стало твоими клиентами, верно?»

Пелег был прав. Я не обычный коуч. Клиенты часто признаются, что решили прибегнуть к моим услугам коуча именно потому, что я — поэт. Чем меньше внимания я обращал на условности и стереотипы и чем больше был собой, тем легче мне становилось найти тех клиентов, которые нуждались именно в таком коуче, как я.

Возможно, вы испытываете похожие трудности:

- У вас талант в нескольких творческих областях, но вы не знаете, что выбрать или как их объединить.
- Вы чувствуете себя белой вороной и думаете, что окружающие (клиенты, коллеги, босс и т. д.) вас не поймут, поэтому на работе вы особо не распространяетесь о своих истинных увлечениях.
- Вы разрываетесь от желания пойти в двух направлениях, которые вам кажутся несовместимыми, например бизнес и искусство или коммерческая и общественная деятельность.

Если так, возьмите лист бумаги и напишите ответ на вопрос:

«А что, если то, что я считаю проблемой, на самом деле мое главное преимущество?»

Не задумываясь, пишите все, что приходит вам в голову, в том числе:

- Как бы вы себя чувствовали?
- Как бы вы иначе к себе относились?
- Что бы вы делали иначе?
- Как бы иначе вы рассказывали о себе другим?

В течение следующих нескольких дней дополняйте свои ответы и размышляйте над ними. А потом начните действовать.

Какие у вас ценности?

Ясность в отношении своих ценностей поможет вам принимать мудрые решения и следовать по тому пути, который приведет вас к радости и удовлетворению от работы. Отсутствие ясности приведет к решениям и действиям, о которых вы будете сожалеть впоследствии. Так что давайте для начала определим наиболее важные для вас ценности.

Если взять те семь ценностей, о которых мы с вами уже говорили, вероятно, вы согласитесь, что все они важны *в определенной степени*, — но это не сильно вам поможет. Важно не только понимать свои главные ценности, но и представлять их иерархию относительно друг друга. Это ваша **система ценностей**: подобно Солнечной системе, где планеты вращаются на разном расстоянии от Солнца, ваша система ценностей представляет собой совокупность ценностей, организованных в порядке, отражающем их относительную значимость для вас.

1. Постройте систему ценностей

Начнем с тех семи ценностей, которые мы с вами обсудили ранее. У большинства людей к ним сформировано четкое

позитивное или негативное отношение, так что этот список поможет вам получить представление о своей системе ценностей.

- Дух приключений
- Красота
- Сопереживание
- Гармония
- Справедливость
- Удовольствие
- Власть

Что из перечисленного наиболее важно для вас? Расположите этот пункт сверху листа.

Что из перечисленного наименее важно для вас? Напишите внизу того же листа.

Расположите остальные пункты между этими двумя в соответствии со степенью их важности для вас.

Проанализируйте получившийся список: что говорит о вас такая система ценностей?

Перепишите список в *обратном* порядке, чтобы вверху листа была ценность, которая наименее для вас важна. Представьте себе человека, обладающего такой же системой ценностей. Это была бы полностью противоположная вам личность, ведущая кардинально иной образ жизни!

2. Расширьте систему ценностей

Самое время расширить свою систему ценностей, добавив в нее другие пункты. Ниже приводится еще один список общих ценностей, которые могут быть важны для вас.

- Авторитетность
- Хладнокровие
- Дух соперничества
- Храбрость
- Креативность
- Решительность
- Дисциплина
- Разнообразие
- Эффективность
- Совершенство
- Экспертность
- Веселье
- Щедрость
- Доброта
- Здоровье
- Целостность
- Справедливость
- Знания
- Любовь
- Верность
- Оригинальность
- Мир
- Прагматизм
- Профессионализм
- Процветание
- Благоразумие

- Безопасность
- Чувствительность
- Спонтанность
- Успех
- Терпение
- Мудрость

Выберите десять ценностей из этого списка (или списков) и выпишите их в произвольном порядке на отдельном листе бумаги.

3. Завершите систему ценностей

Внесите каждую из добавленных ценностей в первый список. Возможно, какие-то из них окажутся для вас более важными, чем семь ценностей из первоначального списка, поэтому разместите их соответствующим образом. Большинство из добавленных пунктов будут располагаться между пунктами первого списка.

По мере составления списка у вас могут возникнуть сомнения: какая из двух ценностей для вас более важна? В таких случаях спросите себя: какой из них вы бы хотели обладать больше? Например:

Вы бы предпочли приключения или безопасность?

Вы бы предпочли обладать властью или знаниями?

Если это не поможет прояснить ситуацию, придумайте конкретный сценарий для каждой ценности:

Вы бы предпочли потратить деньги на кругосветное путешествие и невероятные впечатления (дух приключений) или купить дом и накопить на достойную пенсию (безопасность)?

Вы бы предпочли быть руководителем команды (власть) или экспертом, к которому все обращаются за советом (знания)?

Когда вы проделаете все описанные шаги, у вас будет сформирован список ценностей в порядке их важности для вас. Это ваша **система ценностей**. Далее вы узнаете, как ее использовать.

Какая рабочая среда вам подходит?

После того как вы определились со своими ценностями, вы сможете понять, какая рабочая среда вам больше всего — и меньше всего — подходит. Это поможет вам выбрать такие роли, в которых вы проявите свои сильные стороны, и избежать ролей, в которых вы окажетесь не к месту.

Давайте рассмотрим, как семь ценностей, о которых шла речь ранее, могут повлиять на ваши предпочтения в профессиональной деятельности.

Дух приключений

Подходит: новаторская корпоративная культура, возможность постоянно пробовать новое и анализировать результат; минимальный контроль, свобода действий.

Не подходит: жесткая корпоративная культура с установленным набором правил; однообразная работа; строгий контроль, необходимость следовать указаниям.

Красота

Подходит: все, что имеет отношение к работе с произведениями искусства; возможность создавать что-то красивое или иметь к этому отношение; привлекательные рабочие места.

Не подходит: работа с функциональными объектами; коллеги с отсутствием вкуса; некрасивый офис.

Сопереживание

Подходит: работа с людьми, особенно помощь и оказание услуг, меняющих жизнь людей к лучшему.

Не подходит: работа с минимальным взаимодействием с другими людьми; руководство, которое не заботится о своих сотрудниках.

Гармония

Подходит: работа в дружной команде, где царят уважение и взаимопомощь; решение комплексных проблем с применением сложных систем; работа на благо общества или природы, связанная с духовными ценностями.

Не подходит: конкурентная корпоративная культура, в которой победа важнее командной работы; решение проблем в авральном режиме и необходимость быстро принимать решения, надежность которых вы не можете гарантировать; сомнительная с точки зрения этики работа.

Справедливость

Подходит: корпоративная культура с высокими стандартами качества; компании, работающие ради достижения общественно важной цели, в том числе некоммерческие организации и социальные предприниматели.

Не подходит: корпоративная культура, в которой закрывают глаза на неравенство, коррупцию или агрессивное поведение; компании, для которых прибыль важнее, чем

люди — сотрудники, клиенты или другие заинтересованные стороны.

Удовольствие

Подходит: корпоративная культура, в которой игра и веселье считаются частью рабочего процесса, а сотрудники проводят время вместе и после работы; разнообразные, вдохновляющие и новаторские проекты.

Не подходит: скучная, однообразная работа; корпоративная культура, в которой сотрудникам положено усердно трудиться допоздна и серьезно выглядеть.

Власть

Подходит: руководящие позиции; конкурентная рабочая среда с четкими показателями; жесткое соперничество внутри команды.

Не подходит: роль ведомого; корпоративная культура, где ценится совместная работа и прислушиваются к мнению всех членов команды.

Принимая судьбоносное решение относительно своего бизнеса или карьеры, проанализируйте свои ценности подобным образом, но не поддавайтесь соблазну остаться к зоне комфорта! Например:

«Во мне силен дух приключений, поэтому я не могу заниматься скучной работой!»

«У меня тонкий эстетический вкус, поэтому я не могу работать, пока моя студия не будет красиво украшена».

«Я люблю власть, так что требую полного подчинения всегда и во всем».

Если вы действительно хотите испытывать удовольствие от своего творчества и от жизни, время от времени вам обязательно нужно пробовать что-то новое и выходить из зоны комфорта. Хотите ли вы использовать свои сильные стороны или поставить перед собой новую цель, зависит от обстоятельств и ваших приоритетов на данный момент. В любом случае ваши ценности помогут вам решить, что делать дальше.

Принятие решений на основе ценностей

Если вы не в силах принять важное решение, ваши ценности подскажут вам лучший вариант. Здесь можно действовать двумя способами: провести рациональный анализ или довериться чувствам.

Рациональный анализ

1. Составьте список всех возможных вариантов.
2. Проанализируйте их все по очереди. Взгляните на созданную вами систему ценностей и спросите себя:

Каким из наиболее важных для меня ценностей соответствует этот вариант? Не противоречит ли он каким-то важным для меня ценностям?

Вам нужно найти вариант, который соответствует наибольшему количеству важных для вас ценностей и не требует поступать вопреки какой-то из них.

Если для какого-то варианта первое условие соблюдается, а второе — нет, обратитесь к разделу «Если ответ неоднозначный».

Доверьтесь чувствам

Иногда можно потратить очень много времени на анализ ситуации, но так и не прийти к решению. Когда я замечаю, что мой клиент оказался в такой ситуации, я предлагаю ему довериться чувствам.

1. Составьте список всех возможных вариантов.
2. Начните с первого варианта и представьте, что вы *уже его выбрали* и воплотили. Представьте, какой будет ваша жизнь начиная с этого момента. Представьте, как вы делаете выбор и каковы его последствия.

Выполняя упражнение, обратите внимание на свои физические ощущения: будут ли они позитивными (легкость, энергия, расслабленность, удовольствие) или негативными (тяжесть, напряжение, скованность)?

3. Повторите это упражнение с каждым вариантом по порядку. Какие варианты вызывают самые интенсивные ощущения (как позитивные, так и негативные)?

Вам нужно найти вариант, который вызывает у вас самую сильную позитивную реакцию. Возможно, результат вас удивит. Самый очевидный или разумный с точки зрения логики вариант не всегда оказывается тем, чего вы хотите на самом деле!

Если ответ неоднозначный

Иногда при рациональном анализе выясняется, что подходящий для вас вариант соответствует одним вашим ценностям, но при этом противоречит другим. Или же вы испытываете смешанные чувства относительно какого-то варианта.

Во-первых, попытайтесь понять, не влияет ли на вас страх. Часто самые интересные варианты бывают одновременно самыми пугающими, поскольку предполагают, что вам придется покинуть зону комфорта и справиться со сложной задачей. Лично для меня это хороший знак: как я писал в своей первой книге «Несмотря ни на что», **«чем смелее мечта, тем больше страх»**. Если дело в этом, радуйтесь и набирайтесь смелости! Вы нашли правильный путь.

Однако иногда неоднозначный ответ сигнализирует о конфликте в ценностях, который вам нужно разрешить, прежде чем вы сможете двигаться дальше. В таком случае взвесьте все за и против и решите, стоит ли отказаться от этого варианта или скорректировать его так, чтобы он не противоречил ни одной из ваших ценностей.

Пример конфликта ценностей, когда нужно отказаться от варианта

Плюсы: вам предложили новую работу в агентстве, о которой вы мечтали. Предложение заманчивое, и ваш первый импульс — согласиться не раздумывая. На этой работе вы сможете реализовать такие свои ценности, как **креативность, нестандартность мышления и любовь к сложным задачам**.

Минусы: креативный директор — ваш потенциальный будущий руководитель — во время собеседования показался вам высокомерным. Покидая офис, вы услышали, как он грубо отчитал одного из дизайнеров, и видели несчастное лицо этого сотрудника.

Решение: поведение креативного директора явно противоречит вашим ценностям **уважения** и **сопереживания**.

Вы не сможете его изменить, а потому решаете, что вам лучше отказаться от работы.

Пример конфликта ценностей, когда нужно скорректировать вариант

Плюсы: вы много лет работали как фрилансер, и вот один из ваших давних клиентов предложил вам постоянную работу у него в студии. Лестное предложение. Вам нравится работать с этой командой, а в новой должности вы смогли бы сделать для нее еще больше, что соответствует таким вашим ценностям, как **стремление к совершенству** и **последовательность**. К тому же вы получите уверенность в завтрашнем дне, которой вам, к сожалению, так не хватало в работе фрилансера. Это соответствует еще одной ценности — **безопасности**.

Минусы: у вас есть и другие собственные проекты, и вы беспокоитесь, что работа в офисе не оставит вам на них времени. Возникает ощущение, что под угрозу ставятся ваши ценности — **независимость** и **свобода**.

Решение: вы обсуждаете условия контракта и договариваетесь, что будете работать в студии четыре дня в неделю, что даст вам необходимую **безопасность**, а один день сможете посвящать собственным проектам.

Сигналы тревоги

Иногда нам приходится пережить какие-то драматические события — болезнь, разрыв отношений, катастрофа в бизнесе или карьере, — чтобы понять, что мы забыли о чем-то по-настоящему важном для нас.

Вот некоторые из сигналов, к которым стоит прислушаться:

- чувство скуки, потеря смысла, отсутствие мотивации;
- близкие люди говорят, что у вас «перестали гореть глаза»;
- самосаботаж, который ведет к ошибкам на работе;
- вы вступаете в споры по пустякам;
- компульсивное поведение: развитие зависимости от еды, алкоголя, секса, телевидения, совершения покупок, азартных игр и т. д.;
- чувство физического истощения или эмоционального выгорания.

Если вы замечали у себя что-то подобное, задумайтесь над следующими вопросами:

- Я действительно поступаю в соответствии со своими ценностями?
- Если что-то в моей жизни меня не устраивает, что именно это может быть?
- Что я в действительности *хочу* делать из того, что, как мне кажется, я *не способен* или *не должен* делать?
- Что я *хочу перестать* делать из того, что, как мне кажется, я *должен* делать?
- Чем бы я занимался, если бы я освободился от того, что ненавижу, но что «должен» делать?

Мы часто заходим в тупик, когда нам кажется, что мы должны переступить через наши истинные чувства и ценности, чтобы выполнять какие-то внешние обязательства: финансовые, профессиональные, личные. Ответы на предло-

женные выше вопросы помогут вам понять, чего вы на самом деле хотите (то есть что соответствует вашим ценностям), в противоположность тому, что вы чувствуете себя *обязанным* делать (даже если таковые действия противоречат вашим ценностям).

Скорее всего, вам не захочется признавать, что между этими двумя категориями существует разрыв, потому что тогда вам придется принимать радикальные меры. А прямо сейчас вы, возможно, не понимаете, как со всем этим справиться. Однако первый шаг заключается в том, чтобы просто *признаться себе, чего вы на самом деле хотите*. После того как вы это сделаете, может быть, вы весьма удивитесь тем идеям, которые возникнут у вас в ближайшие несколько дней. Когда вы перестаете жаловаться и твердо решаете что-то изменить, удивительно, сколько самых неожиданных возможностей открывается перед вами и сколько вы встречаете людей, готовых вам помочь. (Если вы оказались в тяжелой психологической ситуации, вам стоит обратиться к психологу.) Хорошая новость заключается в том, что, если вы обращаете внимание на предупреждающие сигналы и что-то меняете, они обычно исчезают, а на их место приходят энергия и страсть к жизни и работе.

Изменение ценностей

Со временем отдельные ваши ценности будут меняться, а с ними и вся система ценностей. Обычно эти изменения происходят вследствие кризиса или естественного перехода на новый жизненный этап. (Если вы сомневаетесь, что ваши ценности меняются, найдите свои детские фотографии. Очевидно, что тогда ваши жизненные приоритеты отличались от сегодняшних.)

Так что периодически вам стоит пересматривать свою систему ценностей и задаваться вопросом, не надо ли скорректировать ее в свете новых жизненных обстоятельств. Особенно важно проводить такую «сверку часов» перед значимыми переменами в жизни или после них. Я говорю о таких переменах, как:

- переход на новую работу, начало бизнеса или нового проекта;
- изменения в карьере;
- продвижение по карьерной лестнице;
- новые романтические отношения;
- завершение старых отношений;
- серьезная болезнь;
- вступление в брак;
- рождение детей;
- переезд в новый дом;
- переезд в другую страну.

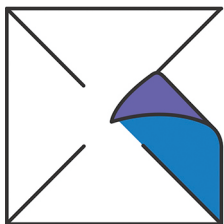
Подумайте о новом жизненном этапе и спросите себя:

- Какие новые возможности он с собой несет?
- Что от вас потребуется?
- Какие из ваших ценностей в наибольшей степени соответствуют новым обстоятельствам?
- Не намечается ли конфликт с какими-то другими вашими ценностями?
- Каким ценностям вам необходимо уделять больше внимания, чтобы соответствовать новым требованиям?

Например, после того как я стал отцом, я понял, что некоторыми из наиболее важных для меня ценностей — **свобода, независимость, возможность сосредоточиться** на чем-то — придется поступиться. Это стало для меня настоящим потрясением! Постепенно я восстановил баланс в жизни, начав уделять больше внимания другим ценностям, таким как **сопереживание, любовь, терпение, ответственность**, которые стали для меня ключевыми в моей новой роли. Сегодня, когда я вспоминаю себя до рождения детей, мне кажется, это был другой человек.

- Вы станете переживать нечто похожее каждый раз, сталкиваясь с необходимостью серьезных перемен.
- Движение по карьерной лестнице принесет вам богатство и статус, но при этом потребует развития таких ценностей, как **ответственность и власть**.
- Переезд в другую страну будет волнующим приключением, но, скорее всего, лишит вас таких ценностей, как **безопасность и стабильность**.
- Встретить любовь всей своей жизни — это большая удача, но совместная жизнь в **гармонии** тоже потребует больших перемен, и не все из них дадутся просто.

Большие перемены редко бывают комфортными, даже если они желанные. Даже самый тяжелый опыт окажется ценным, если воспринимать его как возможность узнать что-то новое о себе и вырасти как личность. Ваша система ценностей поможет вам, если вы осознанно подойдете к своим старым ценностям, которые надо отпустить, и к новым, которые нужно в себе развить.



Социальная мотивация: влияние

Глава 15

Сила влияния

Спросите любого школьника, кто самый великий английский поэт, и, готов поспорить, в ответ вы услышите: Уильям Шекспир. Вот уже несколько веков его имя остается нарицательным для обозначения литературного гения, а его первенство даже не обсуждается. В предисловии к первому тому пьес Шекспира Бен Джонсон написал: «Шекспир — поэт не на один век, а на все времена». В последующие века никто этого не оспорил.

Однако при жизни современники воспринимали его совсем иначе. Для них он был одним среди многих — возможно, выдающимся, но окруженным другими выдающимися людьми. Он с трудом пробивал себе путь в противоречивой, конкурентной и доходной индустрии развлечений. Его имя было на устах заядлых театралов, но так же, как и имена Кристофера Марло, Бена Джонсона, Джона Вебстера и других писателей, чьи произведения сегодня редко кто читает или ставит на сцене. Компаньоны, соратники и соперники — другие сценаристы тоже повлияли на успех Шекспира.

Свою театральную карьеру Шекспир начал в качестве актера, а затем стал браться за написание пьес и вскоре уже регулярно снабжал ими разные театральные труппы. Он набирался опыта, с головой окунувшись в театральную индустрию елизаветинской эпохи; в его пьесах не было ничего

особенного: они писались на заказ, в сжатые сроки, чтобы удовлетворить спрос публики на новые представления.

В 1594 году Шекспир принял судьбоносное для себя решение и стал одним из восьми пайщиков в новой театральной труппе «Слуги лорда-камергера», которая позже получила королевский патент от Якова I и была переименована в «Слуг короля». Шекспир и его партнеры делили прибыль поровну. С этого момента Шекспир начал писать исключительно для собственной труппы.

Шекспир внес огромный вклад в успех «Слуг короля», но не меньше сделали и его партнеры. Например, Джеймс Бёрбедж, который был главным идейным вдохновителем этого предприятия и директором труппы вплоть до своей смерти в 1597 году, или его брат Ричард Бёрбедж — самый востребованный актер труппы, сыгравший Гамлета, Отелло, короля Лира и Макбета. А также два знаменитых комика: Уилл Кемп, сыгравший роль Догберри в пьесе «Много шума из ничего» и роль Ника Боттома в комедии «Сон в летнюю ночь», и Роберт Армин, для которого были написаны роли шута Фесте в «Двенадцатой ночи» и шута в трагедии «Король Лир».

Как и в современной рок-группе, комедийной труппе или техническом стартапе, партнеры «Слуг короля» вместе достигли большего, чем они могли бы добиться по отдельности. Объединив свои творческие усилия, они повысили свой совокупный доход. И, как и во многих музыкальных группах, труппах и стартапах, деньги и слава привели к ожесточенным спорам по поводу собственности и прибыли. К счастью для нас, творческим наследием такого союза стали величайшие литературные произведения из всех, которые видел мир.

История Шекспира служит нам уроком: *творческий процесс — это взаимодействие между людьми*. Чем бы ни вдохновлялся каждый талантливый человек по отдельности, когда такие люди сходятся, начинается волшебство. Они подзадоривают друг друга, а огонь, как известно, рождается из трения. С этой точки зрения личная мотивация менее важна, чем **социальная мотивация**, то есть **влияние**, которое люди оказывают друг на друга.

От индивидуальностей к системе

В конце 1990-х годов я работал психотерапевтом в команде специалистов по семейной терапии в Национальной системе здравоохранения Великобритании. Мы помогали клиентам, страдающим от алкогольной или наркотической зависимости, а также работали с их близкими.

Одна из особенностей семейной терапии заключается в том, что — с согласия клиентов — за сессиями через специальное зеркало или видеокамеру наблюдают другие психотерапевты, так что специалисты рассматривают ситуацию с разных точек зрения, и это приносит дополнительную пользу клиентам. Таким образом, мне посчастливилось наблюдать за работой других моих коллег, и то, что я увидел, стало для меня открытием.

В собственной практике я привык работать с клиентом и анализировать его личную мотивацию и действия. Так что при работе с парой или семьей я, вполне естественно, концентрировался на том человеке, у которого были проблемы с алкоголем или наркотиками. Однако, когда я наблюдал за психотерапевтическими сессиями, которые вели мои

коллеги, я с удивлением отметил, что часто они общаются с *другими членами семьи* не меньше, чем с пациентом.

Когда я спросил у главного психотерапевта Ральфа Джионта*, зачем он это делает, он объяснил, что рассматривает как клиента *всю семью или пару*, а не только того человека, которого считают проблемой. Для Ральфа проблема заключалась не только в зависимости пациента, но и в коммуникации между ним и его близкими.

Чем больше я наблюдал за работой Ральфа, тем отчетливее понимал, что он имеет в виду: когда он помогал семье или паре меньше ссориться и наладить взаимопонимание, симптомы зависимости снижались или исчезали вовсе. В этом было что-то волшебное; часто не требовалась даже та глубинная работа, которую я обычно проводил со своими клиентами. Словно Ральф показал мне стереограмму** — способ увидеть группу людей не как собрание индивидуальностей, а как целостную систему или живой организм.

Теперь я никогда не забываю об этом эффекте, работая с клиентом. Я по-прежнему изучаю его внутренний мир, анализирую мысли и чувства, однако учитываю, что на его работу и карьеру влияют его взаимоотношения с самыми разными людьми: коллегами, конкурентами, боссом, клиентами, наставниками, лидерами мнений, кумирами. Я помогаю ему осознать это влияние и защитить себя от его негативного воздействия. Кроме того, я поощряю его искать новые источники позитивного влияния.

* В настоящее время Ральф Джионта занимается семейной психотерапией в Брюсселе, Бельгия: 421CabinetMedical.be. *Прим. авт.*

** Стереогамма — выполненное по специальному алгоритму изображение, которое при особой фокусировке зрения становится объемным, создавая глубину и перспективу. *Прим. перев.*

В некоторых случаях избавление от нездоровых рабочих отношений или присоединение к группе единомышленников может способствовать развитию человека больше, чем месяцы индивидуальных усилий. При этом мы часто недооцениваем важность взаимоотношений и активно отрицаем, что кто-то может повлиять на наше творчество.

Почему мы сопротивляемся внешнему влиянию

Многим обладателям творческой натуры не нравится быть частью группы: как людям из толпы в известной сцене из фильма «Житие Брайана по Монти Пайтону», каждому из нас хочется считать себя уникальной личностью. Отчасти это объясняется неудачным опытом общения с неподходящими людьми, а отчасти — некоторыми распространенными мифами относительно природы творчества и творческих личностей.

Миф об одиноком гении

Принято считать, что творчество — это процесс преимущественно индивидуальный. Более того, культивируется идеальный образ художника как одинокого гения: он работает в своей студии или бредет без цели, погруженный в собственные мысли, словно сойдя с картины Каспара Давида Фридриха «Странник над морем тумана». Однако это относительно новое представление, которое зародилось в эпоху Возрождения (когда художники стали подписывать свои работы и создавать персональный бренд), а повсеместно распространилось в эпоху романтизма.

Миф о необходимости быть оригинальным

Это еще одна навязчивая идея современности. На протяжении многих веков художники предпочитали не создавать новое ради нового, а следовать классическим образцам, и зрители ждали от них как раз этого. От современных художников ждут чего-то максимально нестандартного и новаторского. Предположение, что на вас кто-то повлиял, в наши дни часто звучит в упрек. Некоторые художники настолько опасаются подсознательных заимствований и обвинений в плагиате, что боятся даже смотреть на чужие работы.

Страх следовать за толпой

Творческий человек может довольно рано почувствовать себя белой вороной в кругу семьи и знакомых. Мысль о том, чтобы быть как все и выбрать традиционную карьеру, наполняет его ужасом. Но то, что он не вписывается в «обычное» окружение, еще не означает, что он не сможет найти единомышленников, с которыми будет на одной волне. В своей книге «Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей» Сет Годин отмечает, что в XXI веке мы переосмысливаем концепцию племен, поскольку цифровая коммуникация помогает нам устанавливать связь с близкими по духу людьми на основе схожих интересов.

Необходимость противостоять негативному влиянию

Некоторым творческим личностям нужна защита от критики — поступающей от членов семьи, учителей, конкурентов и рецензентов, — чтобы не отчаиваться и не свернуть с пути. Они

словно отгораживаются стеной от негативного влияния, что до определенной степени полезно. Проблема в том, что иногда через эту стену не может проникнуть и позитивное влияние.

Убежденность, что все нужно делать самостоятельно

Некоторым творческим людям хватает энтузиазма и изобретательности, чтобы справляться со всеми задачами без посторонней помощи. Отлично, когда человек может во всем на себя положиться, но при таком подходе он сам себя ограничивает. Вы всегда сумеете получить помощь, вдохновение и дружбу, если будете готовы принять все это.

Не переживайте, если в одной из описанных выше ситуаций вы узнали свою собственную; просто примите мысль, что внешнее влияние может быть и негативным, и позитивным. Особенно сегодня, когда технологические достижения позволяют общаться с людьми, с которыми у нас есть общие интересы (и которые с нами на одной волне), а не только с теми, кто живет с нами в одном городе.

Разница между вознаграждением и влиянием

Есть определенное сходство между влиянием и вознаграждением, которое мы рассматривали ранее: в обоих случаях это форма внешней мотивации в противоположность внутренней мотивации и личным ценностям. В обоих случаях задействованы другие люди, так как ценность вознаграждения (денег, призов, славы) определяется отношением к этому вознаграждению других людей. Так что в обоих случаях есть риск угодить в одну ловушку: если вы слишком зависимы

от вознаграждения, ваше творчество и самооценка будут находиться во власти внешнего влияния.

При этом между вознаграждением и влиянием есть четкие отличия. Вознаграждение имеет определенную форму: материальную (денежные купюры, статуэтки «Оскара») или нематериальную (электронные деньги, профессиональная репутация и репутация бренда). В любом случае оно обладает ценностью в глазах общества. Влияние же подразумевает непосредственные взаимоотношения с другими людьми. Вы можете общаться с ними напрямую (будь то беседа один на один или выступление перед бушующей толпой), с помощью средств связи (электронной почты, телефона) или даже мысленно (думая о том, как ваши действия повлияют на этих людей и на их представление о вас).

Глава 16

Типы социальной мотивации

В подавляющем большинстве случаев творческие люди хотя и считают себя уникальными. Однако, как и все остальные жители земного шара, они ежедневно подвергаются влиянию со стороны окружающих. Ниже приведены несколько примеров социальной мотивации, которая влияет на творческую работу.

Связь с людьми

Одним прекрасным майским утром 2013 года я шел по Бродвею в Нью-Йорке. Как обычно, прогулка по этому суматошному мегаполису, где здания рвутся к небу, а небо простирается во все стороны до горизонта, вызывала у меня восторг и легкое головокружение. Но, когда я переступил порог Линкольн-центра и увидел знакомый логотип 99U и слоган *Make Ideas Happen*, я сразу почувствовал себя как дома.

Я прилетел из Лондона по приглашению проекта 99U, чтобы выступить в качестве коуча перед делегатами конференции, которая была организована для представителей творческих профессий. Тем утром я впервые встретился вживую с несколькими коллегами, с которыми мы когда-то плодотворно работали онлайн. В течение дня мне довелось побеседовать со многими незнакомыми людьми:

дизайнерами, предпринимателями, писателями, консультантами, программистами, музыкантами, певцами, но каждый раз, когда мы начинали делиться деталями своей работы и обсуждали, почему оказались здесь, на конференции, между нами вспыхивала искра взаимопонимания, ощущение, что мы на одной волне, что мы делаем общее дело.

Несомненно, похожее чувство испытывал Шекспир, когда шел по Саутуарку (в елизаветинскую эпоху это был театральный район Лондона) и видел, как собираются толпы зрителей, а актеры готовятся к дневным представлениям. Или Ван Гог, когда поселился на Монмартре — в парижском квартале художников конца XIX века, где посещал художественные мастерские и галереи и знакомился с пахнущими абсентом завсегдатаями баров и борделей. Возможно, вы тоже испытывали это ощущение, когда впервые оказались в кругу единомышленников, будь то в учебной аудитории, в баре, на выставке, концерте или фестивале.

Почему мы чувствуем себя настолько свободно с людьми, с которыми никогда не встречались раньше? По мнению Сета Година, так происходит, когда мы находим свое **племя**.

«Племя — это группа людей, у которой есть лидер и общая идея. На протяжении миллионов лет человек был частью того или иного племени. Чтобы группа людей стала племенем, достаточно соблюдения двух условий: наличия общих интересов и способов взаимодействия».

Сет Годин. Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей

В случае с 99U **лидером** является Скотт Бельски, основатель онлайн-платформы *Behance*. А **идея** выражается в слогане:

«Дело не в идеях. Дело в том, чтобы воплощать идеи в жизнь».

Общий интерес заключается в том, чтобы создавать неординарные вещи и строить таким образом карьеру, а **способами коммуникации** служат конференции, а также социальная сеть *Behance Network* на платформе Behance.net и сайт журнала 99U.com. Когда все эти элементы сходятся воедино, возникает племя, члены которого чувствуют взаимосвязь, делятся идеями, начинают сотрудничать. Каждый раз при общении членов племени, личном или онлайн, возникают новые возможности. Все участники получают напоминание о том, что для них важно, наполняются энергией и вдохновением и готовы к новым свершениям.

Я спросил у Скотта, что навело его на мысль создать платформу *Behance* и сообщество 99U.

«Я не раз слышал жалобы от многих своих друзей, занимающихся творчеством, на бесконечные препятствия (как внешние, так и внутренние), которые встают на их пути. Они стремились воплотить свои идеи в жизнь, но увязали в вопросах управления, операционной деятельности, нетворкинга. Это и натолкнуло меня на идею создать Behance.

Развитию карьеры в творческих индустриях часто препятствуют низкая эффективность и неорганизованность рабочего процесса, а также то, что авторы обычно остаются неизвестными широкой публике. Проект Behance задумывался как серия экспериментов для решения этих проблем. С годами наши усилия увенчались успехом, и мы поняли, на чем нам следует сосредоточиться. Сегодня наша команда в основном занимается помощью в развитии карьеры представителям творческих профессий через 99U, а также обеспечивает возможность выставлять и находить предметы творчества на платформе Behance.

99U объединяет людей творческого труда, которые высоко ценят свое время и усилия. Каждый из них приходит с конкретной целью. Они хотят добиться определенного результата. Возможно, они недовольны собственным прогрессом и/или намерены оптимизировать свой рабочий процесс.

Наше „племя“ 99U — это та часть творческого мира, которая воспринимает творчество не просто как возможность, а как ответственность. Есть люди, которые серьезно относятся к своей карьере и хотят наладить сотрудничество с единомышленниками и получить необходимые им ресурсы. Что интересно, мы сами никогда не используем термин „креативность“ ни в одном из наших продуктов или услуг. Мы позиционируем себя как компанию в области образования и бизнес-технологий, ориентированную на содействие представителям творческой индустрии. Мы не помогаем нашим клиентам стать креативнее — мы стараемся помочь им в практических вопросах. Думаю, эта цель отвечает запросам нашего сообщества».

Как и любому человеку, творческим личностям хочется принадлежать к какой-то группе единомышленников, даже если это «племя» аутсайдеров, таких как богема, битники или панки. Когда находишься среди людей, разделяющих твою страсть, невольно наполняешься энергией и ощущаешь свою значимость. В процессе общения возникают новые идеи. Можно помочь друг другу, поделившись своими знаниями или связями. Участники группы поддерживают друг друга. Находясь в «племени», которое заряжено энергией, не приходится беспокоиться о мотивации.

Как получилось, что у меня столько друзей и контактов в другой части света?

Иногда бывает сложно вспомнить, как я познакомился с тем или иным человеком, но моя дружба с командой 99U

началась с поста в блоге. В 2007 году я написал об одном из продуктов компании *Behance* — блокноте для ведения записей на творческих встречах. Меня крайне заинтересовала идея специальных канцелярских принадлежностей для представителей творческих профессий, так что я опубликовал обзор этого блокнота в своем блоге и дал ссылку на сайт *Behance*. Несколько дней спустя я получил электронное сообщение от Скотта Бельски, где он благодарил меня за обзор, и это стало началом нашего общения, которое привело к плодотворному сотрудничеству с его командой: сначала я был автором колонки на сайте 99U.com, а затем участвовал в написании двух книг, выпущенных 99U, и выступал в качестве коуча на конференции.

Я начал вести блог в 2006 году, еще до того, как это занятие приобрело такую популярность, и тогда многие интересовались, как мне удастся найти время. Сейчас у меня спрашивают, как получилось, что меня приглашают участвовать в таких крутых проектах. Ответ на оба этих вопроса один: самое лучшее, что вы можете сделать для долгосрочного развития своей творческой карьеры, — *найти время* на то, чтобы заявить о себе миру и поддерживать отношения с единомышленниками.

Копирование

Как известно, Шекспир не придумал ни одного сюжета для своих произведений. Да ему и не надо было! Их с лихвой хватало в лондонской книжной лавке его друга Ричарда Филда. Шекспир заимствовал героев, сюжетные линии и описания у других: от древнегреческих поэтов Овидия и Плутарха, английских авторов хроник Рафаэля Холиншеда и Эдварда

Холла до своих современников. Вот, например, описание Клеопатры Плутархом, и Шекспир, скорее всего, был с ним знаком:

«Хотя Клеопатра успела получить много писем и от самого Антония, и от его друзей, она относилась к этим приглашениям с таким высокомерием и насмешкой, что поплыла вверх по Кидну на ладье с вызолоченной кормою, пурпурными парусами и посеребренными веслами, которые двигались под напев флейты, стройно сочетавшийся со свистом свирелей и бряцанием кифар. Царица покоилась под расшитой золотом сенью в уборе Афродиты, какою изображают ее живописцы, а по обе стороны ложа стояли мальчики с опахалами — будто эроты на картинах. Подобным же образом и самые красивые рабыни были переодеты nereидами и харитами и стояли кто у кормовых весел, кто у канатов. Дивные благовония восходили из бесчисленных курильниц и растекались по берегам. Толпы людей провожали ладью по обеим сторонам реки, от самого устья, другие толпы двинулись навстречу ей из города, мало-помалу начала пустеть и площадь, и в конце концов Антоний остался на своем возвышении один».

*Плутарх. Сравнительные жизнеописания**

Не напоминает ли вам это описание строки самого Шекспира из его пьесы «Антоний и Клеопатра»:

ЭНОБАРБ

Я расскажу. Блистала на воде,

Как светлый трон, галера Клеопатры;

Ее корма из золота была,

А паруса пурпурные так были

Пропитаны благоуханьем чудным,

* Перевод В. Смирина.

Что ветры к ним любовью томились;
 Серебряные весла били в такт
 Под звуки флейт и заставляли воду
 Бежать быстрее, за ними вслед, как будто
 В удары их влюбилась она.
 Что до самой царицы, то пред ней
 Убоги все и жалки описанья.
 В своем шатре из золотой парчи,
 Прекраснее, чем то изображение
 Венеры, где природу превзошла
 Фантазия, царица возлежала.
 Два мальчика прелестных с двух сторон,
 Подобные смеющимся амурам
 И с ямками на пухленьких щеках,
 Лилейные ей щеки обведали
 Прохладой из пестрых опахал.
 Казалось, что собственное дело
 Уничтожал тот ветер, нагоняя
 Ей на лицо с прохладой вместе краску.

АГРИППА

Находка для Антония!

ЭНОБАРБ

Кругом,
 Подобные сиренам, nereидам,
 Прислужницы ловили взгляд ее
 И делали красивые поклоны;
 Одна из них стояла у руля
 И правила; и шелковые снасти
 Вздymались от прикосновенья ручек,

По нежности похожих на цветок.
Из города навстречу ей народ
Весь высыпал. Антоний одиноко
Средь площади торговой восседал
На троне и свистел в пустынный воздух,
Который сам готов был улетать,
Чтоб созерцать царицу, если б мог он
Произвести в природе пустоту*.

Вероятно, в наши дни Шекспира заклеямили бы как плагиатора. Однако озабоченность вопросом оригинальности — это современная тенденция. В елизаветинскую эпоху работа сценариста напоминала работу портного: он перекраивал старые сюжеты и создавал новые произведения из того, что было под рукой. Образованная и взыскательная часть публики больше ценила работы, похожие на известные классические истории.

Но и в наше время копирование остается неотъемлемой частью творческого процесса: новичок восхищается работой признанного мастера и начинает свой путь в искусстве с подражания. Он впитывает влияние великих и постепенно вырабатывает собственный стиль. Даже когда он сам становится признанным мастером, этот процесс не прекращается.

«Как же быть с оригинальностью? Как можно создавать что-то новое и волнующее, копируя прошлое?»

Взгляните еще раз на строки Плутарха, а затем на строки Шекспира. Чувствуете разницу? Она не только в том, что Плутарх писал в прозе, а Шекспир в стихах. Шекспир не стремился к оригинальности, но достиг ее: все в этих

* Перевод Д. Л. Михаловского.

строчках — их тон, ритм, выбор слов и строение фраз — безошибочно указывает на авторство Шекспира. По словам Оскара Уайльда, он не просто позаимствовал сюжет у Плутарха, а украл его и облек в слова, как мог сделать только гений.

Так что не бойтесь учиться, копируя элементы работ других людей и экспериментируя с ними. Разумеется, нельзя копировать что-то дословно или в полном объеме и выдавать это за свое произведение. Тем не менее каждый раз, когда вы знакомитесь с творчеством нового для вас автора/художника или видите произведение, которое вам нравится, спросите себя, чему вы можете научиться и с какими элементами начать экспериментировать в собственной работе.

Конкуренция

Никто и никогда не рассматривал работы Матисса с большим пристрастием, чем я; и никто и никогда не рассматривал мои работы с большим пристрастием, чем Матисс.

Пабло Пикассо

Говорят, необходимость — мать изобретательности. Но совершенно точно тут найдется место и духу соперничества. Возьмите любой период в истории, отмеченный выдающимися творческими достижениями, и в основе этих достижений вы обнаружите соперничество: Шекспир против Марло, Брунеллески против Гиберти, Микеланджело против Леонардо, Вольтер против Руссо, Эдисон против Теслы, Пикассо против Матисса, Apple vs Microsoft.

Британская рок-группа *The Beatles* занимает в популярной музыке место, сопоставимое с местом Шекспира в литера-

туре. Ее творчество считается непревзойденным. Однако, возможно, потому, что эпоха 1960-х годов гораздо ближе к нам, чем эпоха 1590-х, мы отдаем себе отчет, что плодородной почвой для достижений *The Beatles* стала конкуренция с другими талантливыми музыкантами той эпохи, такими как Боб Дилан, группы *The Rolling Stones* и *The Beach Boys*. И это мы еще не касались соперничества *внутри* рок-группы, в частности между Джоном Ленноном и Полом Маккартни, которое подстегивало обоих показать все, на что они способны. В итоге их отношения совсем разладились, но до того, как это случилось, творческое напряжение между ними привело к появлению таких музыкальных шедевров, которые каждый из них не смог бы создать в одиночку.

В Древней Греции лавровыми венками награждались не только выдающиеся атлеты, но и победители поэтических соревнований. Вплоть до наших дней соперничество остается одной из отличительных черт поэтического мира. И если вы думаете, что «истинными» художниками движут благородные мотивы, почитайте стихотворение Шеймаса Хини *An Afterwards* («Будущее»), в котором он приговаривает честолюбивых поэтов (включая себя) к девятому кругу ада — быть замороженными во льду и вечно грызть друг другу затылки в наказание за профессиональное злословие в земной жизни.

Тот же самый дух соперничества пронизывает и любую другую область творчества, проявляясь в виде бесконечных чартов, премий, церемоний награждения и перебранок по поводу того, «кто круче», на мероприятиях. Церемонии вручения «Оскара», «Эмми», «Грэмми» внесены в календарь, и ждут их с таким же нетерпением, как Рождества. Каждый год находятся люди, которые высмеивают эти церемонии

как безвкусные ярмарки тщеславия, не имеющие никакого отношения к настоящим творческим достижениям. И каждый год их голоса тонут в гуле возбужденного ожидания, торжественных речей и взаимных упреков до, во время и после самих церемоний.

У соперничества определенно есть темная сторона. В современном обществе не принято признавать, что вас волнует то, что делают ваши конкуренты. Однако при правильном отношении конкуренция способна стать стимулом, побуждающим вас быстрее двигаться по пути к цели.

Еще со школы я знал, что у меня есть склонность к литературному творчеству: я всегда получал высокие оценки за сочинения и всегда был в числе лучших на любом курсе по литературе, который я посещал. Но вот когда я присоединился к курсу Мими Хальвати в *Poetry School*^{*} и обнаружил, что окружающие меня люди работают на более высоком уровне, чем я, это подтолкнуло меня к тому, чтобы всерьез взяться за улучшение своих навыков. Всякий раз, посылая свои стихи в журнал или на конкурс, я отдавал себе отчет в том, что я — лишь один из нескольких тысяч достойных претендентов, а потому выкладывался на сто процентов, работая над каждым своим стихотворением. Хотя надо признать, что, когда мои стихи принимали для публикации, я радовался вдвойне, потому что понимал: их выбрали из множества талантливых работ.

В какой бы области творчества вы ни работали и на каком бы этапе ни находились, источником мотивации для

^{*} Poetry School — компания, организованная в 1997 году тремя поэтами: Мими Хальвати, Джейн Дюран и Паскалем Пети, которая предлагает структурированные, качественные обучающие программы по стихосложению для взрослых. *Прим. перев.*

вас может стать здоровая конкуренция. Это значит, что вы сравниваете себя с выдающимися мастерами — вашими коллегами, признанными авторитетами в вашей области творчества, и даже с покойными мэтрами — и стремитесь быть не хуже их.

Сотрудничество

Когда я сидел в телевизионной студии и потягивал коктейль, я вдруг понял, что за кулисами ток-шоу скрывается неизмеримо больше, чем видят зрители на экране.

В нескольких футах от меня Джош Зеппс вел *Cocktail Chatter* — шоу на платформе *HuffPost Live*, в котором он обсуждал злободневные новости с приглашенными гостями. После того как я несколько месяцев консультировал его онлайн, он пригласил меня в свою студию во время одной из моих деловых поездок в Нью-Йорк. Я смотрел много выпусков его шоу, в которых он брал интервью у знаменитостей, включая Джереми Айронса, Элизабет Хёрли, Джесси Джексона, Стивена Кинга и Рассела Брэнда. Но я впервые видел, как проходят съемки.

Я обратил внимание, что, непринужденно беседуя с гостем, Джош одновременно не упускает из вида свой ноутбук и телесуфлер, следит за движением камер и через наушник слушает инструкции продюсера.

По мере того как они с гостем переключались с одной темы на другую, обсуждали последние новости, а также связанные с ними политические, религиозные, культурные и социальные вопросы, Джош был убедительным, остроумным, обаятельным и полностью держал ситуацию под контролем. Учитывая, что его интервью в прямом эфире смотрят мил-

лионы зрителей и что иногда обсуждение какого-то неоднозначного вопроса может мгновенно вызвать бурю в социальных сетях, Джош выглядел на удивление расслабленным.

Я словно наблюдал за действиями опытного пилота, который следит за показаниями на приборной панели, щелкает переключателями, управляет рычагом и спокойно болтает, ведя самолет через грозовой фронт.

Наблюдая, как Джош выполняет свою работу, я еще больше преисполнился уважения к его способностям. Я чувствовал гордость, что мне довелось работать с ним, в том числе над концепцией и запуском его нового шоу — юмористического подкаста *#WeThePeople LIVE*. Было очевидно, что он не только ведущий шоу и звезда, но и часть команды. Он находится в постоянном контакте со своей съемочной группой и своими гостями в студии.

Подобно конкуренции, сотрудничество имеет темную оборотную сторону. Это и отказ от ответственности, и ситуации из разряда «у семи нянек дитя без глазу», и трудные поиски компромисса. Однако все зависит от людей, вступающих в творческий союз, от их настроя и от того, что каждый из них привносит в это сотрудничество. В прошлом году я в качестве коуча работал с архитекторами, актерами, театральными и кинорежиссерами, сценаристами, писателями, художниками, дизайнерами, политтехнологами, креативными директорами, музыкантами, владельцами агентств и основателями технических стартапов. Я не умею того, что умеют они, но, работая с ними как коуч, я участвовал в их творческом процессе. Для меня это самая вдохновляющая работа в мире.

Истинно творческое партнерство и команда строятся на основе взаимного уважения и понимания, что вместе члены команды способны получить результат, который будет

гораздо лучше, чем у каждого из них по отдельности. В некоторых областях творчества даже есть устоявшиеся форматы команд: рекламный арт-директор и копирайтер; оркестр и дирижер; продюсер фильма, режиссер, актеры и съемочная группа; классический состав рок-группы из певца, соло-гитаристов, басиста и барабанщика. В других областях формы сотрудничества могут быть более гибкими и зависеть от проекта. Команды, которые собираются для создания чего-то конкретного, используют все доступные им ресурсы: каждый новый член команды обогащает ее не только своими навыками, но и своими контактами и рекомендациями других людей, которые тоже могут оказаться полезными.

Даже фрилансеры типа меня сотрудничают с другими людьми для реализации своих проектов. Так, чтобы эта книга вышла в свет, я активно взаимодействовал с редактором (Дэвидом Колином Карром), который помог мне с работой над рукописью, с корректором (Сарой Ридли), которая устранила опечатки и ошибки, с дизайнером (Ирен Хоффман), которая сделала макет обложки, иллюстрации и верстку для печатного издания, а также с командой студии *Polgarus Studio*, которая подготовила электронную версию книги. И дело не только в том, что их вклад помог существенно улучшить книгу, но и в том, что после долгих часов одинокого литературного труда работать в команде очень приятно.

Попробуйте — и, возможно, вы поймете, что сотрудничество с интересными, творческими людьми — это не вынужденная мера, а один из наиболее приятных аспектов творческой карьеры. Независимо от того, кто вы: джазовый музыкант, актер в театре импровизации, книжный иллюстратор, театральный режиссер по свету, телевизионный сценарист или профессор колледжа, — вы все равно испытаете

радостное волнение, когда увидите, как ваша идея, которой вы поделились с коллегами, становится масштабнее, лучше, смелее, чем была.

Обязательство перед собой

В январе 2008 года я был расстроен и абсолютно собой разочарован. Вот уже несколько лет я пытался выработать у себя привычку ежедневно медитировать, но ни разу не продержался дольше трех недель подряд. Каждый раз, когда я начинал день с медитации, я чувствовал себя совершенно иначе — спокойнее, гармоничнее, осознаннее — в течение всего дня. Я *хотел* закрепить эту привычку. Я *знал*, что она идет мне на пользу. И все же... через несколько дней оказывалось, что я «слишком занят» для утренней медитации, обещал себе выполнить ее позже и нарушал обещание. Эта ситуация была не просто обидной, но затрагивала мою профессиональную гордость. Как же так, я — коуч, специалист по саморазвитию — не способен внедрить простую привычку в собственную жизнь! Абсурд!

Так продолжалось, пока однажды я не осознал, что пытаюсь делать это в полном одиночестве, без поддержки со стороны. Иными словами, каждый раз, когда я решал не медитировать, *об этом никто не знал*, то есть мне было легче убедить себя самого, что тут нет ничего страшного.

Тогда в январе 2008 года я опубликовал пост, в котором дал новогоднее обещание медитировать каждый день в течение года. Теперь ставки для меня повысились. Каждый день у меня был выбор: выполнить обещание или представить, что я признаюсь своим читателям — в моем блоге по коучингу! — что я не справился с внедрением простой привычки.

Всякий раз, когда у меня возникал соблазн пропустить день, я представлял, как унизительно будет оправдываться перед своими читателями через год:

«Ну, я пытался, но, сами знаете, у меня столько других дел».

«Боже, я же не думал, что это будет настолько трудно!»

«Может, в следующем году...»

Как бы вы стали относиться к коучу, который использует такие жалкие отговорки? Именно! У меня получилось обернуть свою профессиональную гордость себе во благо и сделать ее приманкой в мотивационной ловушке для себя. Точно так же поступил Троллоп, который решил вставать рано утром, когда слуга приносил ему кофе.

Самое забавное, что с того момента, как я объявил о своем обязательстве, соблазн пропустить медитацию стал появляться у меня гораздо реже. Иногда я даже *ждал ее с нетерпением*.

В том году я пропустил всего два дня*. А сейчас утренняя медитация остается моим ежедневным ритуалом на протяжении уже восьми лет. Теперь она для меня такая же привычка, как чистка зубов. Как у меня наконец получилось внедрить эту привычку? Что мне помогло?

Обязательство перед собой.

Я понял, что вплоть до публикации поста я не чувствовал такого обязательства: я воспринимал медитацию как приятное дополнение к своим повседневным занятиям. Теперь

* Как случилось, что я пропустил два дня? Оба раза я оставался ночевать в доме друга, просыпался, завтракал в непривычной для себя обстановке и спешил на поезд. А поскольку все мои стандартные утренние ритуалы были нарушены, я напрочь забывал о медитации до следующего дня. Каюсь, никто не совершенен. *Прим. авт.*

же мне нужно было сделать ее неотъемлемой частью своей жизни.

Кроме того, каждый раз, когда вы официально объявляете о своем обязательстве, вам есть что терять: если вы его нарушите, вы потеряете лицо. Это особенно важно, если ваше обязательство связано с чем-то очень важным для вас. В моем случае на кону стояло доверие ко мне как к коучу. В случае Троллопа — его статус хозяина дома: если бы он дал слабину перед слугой, его авторитет значительно пошатнулся бы.

Важно. Обязательство перед собой способно помочь вам преодолеть сопротивление на пути к тому, чего вы действительно хотите достигнуть. Однако вы должны сознавать, что это и правда ваше обязательство перед *самим собой* и у вас есть сильная внутренняя мотивация для выполнения работы. Потому что, если вы дали обещание только кому-то другому — например, подписали контракт, по которому вы обмениваете свое время на деньги, — это станет для вас всего лишь обязанностью. Такая обязанность не требует от вас истинной твердости. Будьте верны своим мечтам.

Каждую неделю я наблюдаю силу обязательств в действии, когда провожу консультации с клиентами, которые верят в свою мечту и стремятся воплотить ее в реальность. Возьмем, к примеру, Тео Липферта, кинорежиссера, который обратился ко мне, когда захотел сменить направление деятельности.

«Я довольно долго снимал документальные фильмы и экспериментальное кино. У меня внутри было грызущее чувство, что меня тянет заняться чем-то другим, — я хотел написать сценарий для комедии. Я ощущал себя панк-музыкантом, который хочет, чтобы в его третьем

альбоме из инструментов звучал только клавишник. Я боялся перечеркнуть всю свою карьеру этим решением. К тому же я переживал, что моя идея может показаться глупой, а мой сценарий — неудачным.

Коучинг был нужен мне для того, чтобы написать этот сценарий. Мы договорились о консультации с Марком по Skype и утвердили количество страниц, которое следовало написать к этой встрече. Получалось, что мне предстоит писать каждый день. Не написать утвержденное число страниц было нельзя. Я платил за работу с коучем, и немало. Так что я не чувствовал в себе готовности оправдываться перед ним по Skype. Я просто садился и писал.

Творческий процесс дается мне непросто. Мне нужно время, чтобы отвести шелуху и начать писать что-то действительно стоящее. Мне нужно писать и писать, без перерыва и без редактирования, пока я совсем не выдохнусь. Но к этому моменту у меня получается что-то, что не стыдно показать. В удачные дни мне удавалось написать по две хорошие страницы.

Я специально прибегнул к обязательству перед собой, чтобы избавиться от всякого мусора и вытащить из себя удачные идеи. Внутреннее обязательство заменяет вопрос: „А может, сегодня не писать?“ — на другой: „Насколько я приблизился к своей цели?“ Обязательство перед собой заставляет Внутреннего критика прикусить язык, потому что есть работа, которую нужно сделать.

На завершение сценария у меня ушло много времени. Но закончить первый рабочий вариант меня побуждало то, что я мог распечатать его и подержать в руках. Если стопку листов уронить на пол, они даже падают с шумом. Когда я доработал текст так, что мог им гордиться, я начал рассылать копии на кинофестивали и конкурсы для сценаристов. Сегодня для меня счастливый день: я узнал, что мой сценарий под названием *The Characters* удостоился поощрительной премии на ежегодном международном кинофестивале *Williamsburg International Film Festival* в Бруклине, Нью-Йорк (www.willifest.com/2015/screenplays).

Выполнять свое обещание работать над черновой версией сценария поначалу было самой сложной частью процесса. Однако какое-то время спустя писать по несколько страниц в день стало привычкой, которую даже не замечаешь. И тогда наконец утих голос, зудящий: „Это глупая затея! Ты никогда не доведешь ее до конца!“ Теперь я его слышу крайне редко».

*Тео Липферт, кинорежиссер и доцент
Государственного университета штата Монтана
(TheoLipfert.com)*

Чувство протеста

Иногда поднять мятеж бывает просто необходимо.

Сегодня мы привыкли видеть картины художников-импрессионистов в нарядных подарочных изданиях по искусству, но в 1863 году импрессионисты были вынуждены организовать «Салон отверженных» — неофициальную выставку, на которой экспонировались полотна и скульптуры, не принятые ведущими галереями Парижа. Критики выставку разгромили, а посетители в залах откровенно смеялись. Но со временем отношение к импрессионистам в корне изменилось.

В 1913 году премьера балета Игоря Стравинского «Весна священная» почти провалилась*. «Примитивный» и «яростный» музыкальный ритм и танец шокировали публику, которая пришла приятно провести время. Стравинский покинул

* По официальной версии, премьера завершилась «беспорядками», хотя, по информации из разных источников, не вполне ясно, имело ли место физическое насилие или публика просто была чрезвычайно разочарована. См. статью «Действительно ли „Весна священная“ спровоцировала беспорядки?» на сайте BBC: bbc.co.uk/news/magazine-22691267. *Прим. авт.*

театр в слезах, но руководитель балетной труппы Сергей Дягилев заявил, что недовольство публики было именно тем, «чего он хотел».

В 1985 году шотландская группа *Jesus and Mary Chain*, исполняющая альтернативный рок, выступила в Политехническом университете Северного Лондона. Музыканты стояли спиной к зрителям и сыграли очень короткую композицию, состоящую преимущественно из громких и пронзительных звуков гитар. Это выступление ожидаемо вызвало огромный скандал, растиражированный музыкальной прессой — к радости менеджера группы Алана Макги, который и пригласил на концерт журналистов.

Если вас когда-нибудь доводили до белого каления заурядность и конформность вашего окружения, вероятно, вы поймете, что двигало творческими личностями, стремившимися вызвать у публики раздражение и неприязнь. Есть особое удовольствие в том, чтобы видеть потрясение, возмущение и ярость на лицах людей, не ожидавших подобного от вас и ваших произведений. Особое удовольствие есть и в том, чтобы видеть, как в конце концов общественное мнение становится к вам благосклонным.

Конечно, бунтовщикам не обойтись без тех, против кого они протестуют. В своей провокационной книге «Стадо»^{*} Марк Эрлс заявляет, что социальное влияние — основная сила, которая движет нашими поступками, и что, даже когда мы бунтуем против общества, мы все равно делаем это *из-за* общества.

^{*} Издана на русском языке: Эрлс М. Стадо: как изменить массовое поведение, используя энергию подлинной человеческой природы. М.: Эксмо, 2008.

Вклад

Я убежден, что жизнь моя принадлежит обществу, и, пока я дышу, для меня честь делать для него все, что только в моих силах.

Джордж Бернард Шоу

У каждого из нас есть личные желания и потребности: мы хотим заниматься работой, которая нам нравится, нам нужно получать за работу деньги, мы ждем признания наших достижений. Но все это не умаляет того глубокого удовлетворения, которое мы испытываем, внося свой вклад во что-то значительное, будь то искусство, наука или благо общества.

Мне нравится писать стихи независимо от того, опубликуют их или нет. При этом я испытываю особое волнение и гордость, когда вижу свои стихи опубликованными. Помимо того, что это тешит мое самолюбие, у меня возникает чувство причастности к большому миру поэзии: со своими скромными репликами я могу поучаствовать в разговоре всех когда-либо живших поэтов, который мы ведем друг с другом через века.

Когда я входил в состав редакционной коллегии поэтического журнала *Magma Poetry*, полностью состоявшей из добровольцев, нас объединяло удовольствие от возможности вместе делать что-то полезное для более широкого поэтического сообщества: сам журнал, литературные встречи, презентации, конкурсы и другие проекты. Как и многие области творчества, поэтический мир держится на энергии энтузиастов. Я испытывал потрясающее чувство от того, что могу сделать что-то для искусства, которое так много мне дало.

В работе коуча меня мотивирует желание помогать людям: моим клиентам, тем, кто приходит на мои семинары,

слушает мои выступления на конференциях, читает мои книги, мой блог, тем, кто проходит мой бесплатный курс *The Creative Pathfinder*. Конечно, все это помогает мне достигать собственных деловых целей, но я от души радуюсь каждый раз, когда вижу изменения в жизни клиента, произошедшие при моем участии, или когда получаю письмо от благодарного читателя, которому помогли мои советы.

Если ваш бизнес или карьера приносят вам чувство глубокого удовлетворения, которое остается с вами надолго, готов поспорить, частично это обусловлено тем, что вы вносите вклад во что-то значительное. И наоборот, если вы не ощущаете удовлетворения от работы, несмотря на традиционные атрибуты успеха, такие как деньги и статус, спросите себя, что вы делаете для этого мира и что еще могли бы ему дать.

Традиция

На прошлое Рождество я посетил театр «Кабукидза» в Токио, чтобы познакомиться с одним из видов традиционного театра Японии — кабуки, который возник в 1603 году. Когда занавес открылся, у меня захватило дух: на великолепно украшенной сцене актеры в ярких костюмах и со сложным гримом разыгрывали представление, танцевали, пели и сражались. В одной истории битва мятежного самурая завершилась зрелищными акробатическими трюками. В другой обезумевший от разлуки влюбленный танцевал с воображаемой девушкой — своей бывшей возлюбленной. Казалось, будто гравюры Кацусики Хокусая и Утагавы Хиросигэ сошли с книжных страниц и предстали передо мной на сцене.

Актера, игравшего влюбленного юношу, звали Итикава Эбизо XI. Это не имя, которое ему дали родители, а титул.

Почему «одиннадцатый»? Потому что он одиннадцатый в династии Итикава: большинство его предшественников были кровными родственниками, но некоторые получали титул, когда их принимали в династию. Его отца звали Итикава Эбизо X, а деда — Итикава Эбизо IX. Основателем этой династии был Итикава Эбизо I, выступавший на театральных подмостках Эдо (как тогда называли японскую столицу) в XVII веке.

Эбизо I также стал основателем особого стиля исполнения арагото (яп. «грубый стиль»), при котором актеры носят яркие костюмы, сложный грим и изображают воинов, богов или демонов. Актер награждается династическим именем Эбизо, когда доказывает свое мастерство в стиле арагото. Итикава Эбизо XI впервые вышел на сцену в шесть лет и был удостоен своего титула в двадцать шесть лет. Если у него случатся еще более выдающиеся достижения, однажды он может получить еще более престижный титул Итикава Дандзюро XIII: имя Итикава Дандзюро XII вплоть до своей смерти в 2013 году носил его отец.

Это можно сравнить с тем, как если бы компания Шекспира «Слуги короля» по-прежнему давала представления в современном Лондоне, а роли Макбета, короля Дункана и привратника исполняли бы потомки Ричарда Бёрбеда, Шекспира и Роберта Армина. Итикава — лишь одна из театральных династий, благодаря которым искусство кабуки сохраняется на протяжении вот уже четырех веков. Помимо титулов, члены семьи наследуют геральдические гербы, сами пьесы и многие другие традиции.

Как и в театре елизаветинской эпохи, все женские роли в театре кабуки исполняют актеры-мужчины: женщинам появляться на его сцене запретил в 1629 году сёгун Токугава. Наблюдая за танцем Эбизо, я отдавал себе отчет, что его

возлюбленную играет мужчина — Бандо Тамасабуру V, обладатель статуса живого национального достояния. Но только после представления я, к своему глубокому изумлению, узнал, что актеру, который так убедительно изобразил молодую девушку с ее грациозными и гибкими движениями, уже больше шестидесяти лет.

Через несколько дней после того, как я видел Эбизо на сцене, я посмотрел документальный фильм о нем. Я увидел, как проходят репетиции, как маленькие актеры трех-четырёх лет отрабатывают танцевальные па, и мне стало ясно, сколько усилий требуется приложить, чтобы достигнуть вершины мастерства в театре кабуки. В фильме также была сцена, где Эбизо смотрит документальную ленту о том, как его отец играет роль, которую сейчас исполняет сам Эбизо, и у него на глазах появляются слезы. Очевидно, что для него чрезвычайно важно быть частью этой великой традиции. В Японии к нему относятся как к кинозвезде или рок-звезде, газеты тиражируют любую новость о его личной жизни. Груз ожиданий, который возлагают на него и коллеги, и ценители жанра, и современные медиа, вероятно, огромен. В то же время собственный статус должен вдохновлять его и давать глубокое понимание своего места в жизни.

Редкие виды искусства могут похвастаться такой верностью традициям, как театр кабуки, но многие творческие люди ощущают почти родственную связь с творцами предыдущих поколений. Мы черпаем вдохновение у гигантов прошлого, наследуем их сюжеты, профессиональные навыки, художественные формы и другие традиции. Недавно мне довелось читать о графе Суррее, английском аристократе, последнем, кого казнили по приказу Генриха VIII. Он считается основоположником таких литературных форм, как белый

стих и английский, или «шекспировский», сонет. У меня мало что общего с графом Сурреем, но всякий раз, когда я прибегаю к этим поэтическим формам в своей работе, я не могу не думать о нем и о том восторге, который он, должно быть, испытывал, совершая свои литературные открытия.

Традиции не исключают инноваций. Даже в связанном условностями театре кабуки есть место новаторскому подходу. Итикава Энносукэ III расширил арсенал традиционных сценических трюков (керен) технологиями XX века: он добавил ставшие его фирменными полеты над зрителями с помощью подвесных канатов. Конечно, он навлек на себя жесткую критику консервативно настроенной части театрального сообщества, но при этом привлек к жанру интерес многих новых поклонников. К тому же керен всегда был частью театра кабуки, который начинался как развлечение для простых людей. Подобно многим творческим личностям, Энносукэ не просто слепо следовал традициям, а творчески переработал наследие прошлого.

Глава 17

Работа с собственным окружением

Другие люди неизбежно влияют на вас, но и вы сами можете воздействовать на это влияние и сделать его более положительным. Вот некоторые примеры.

Найдите свое племя

В теории все просто, на практике придется действовать методом проб и ошибок. Ищите места, где можно встретить ваше племя (то есть людей, разделяющих вашу страсть и ваши интересы).

- **В реальности:** обучающие курсы, мероприятия, фестивали, конференции, выставки, бары, тематические встречи.
- **Онлайн:** блоги, форумы, социальные сети.

Сегодня границы между виртуальной реальностью и действительностью размыты, так что, если вы отыщете свое племя в интернете, скорее всего, вы найдете способы познакомиться с этими людьми вживую, и наоборот.

Как можно найти свое племя:

- Поиск в интернете: воспользуйтесь Google, а также функцией поиска в социальных сетях, используйте хэштеги, относящиеся к вашим интересам.

- Спросите у друзей с похожими интересами.
- Просматривайте анонсы о событиях в журналах, на платформах вроде MeetUp.com, а также на других местных сайтах.
- Посещайте подходящие места и задавайте вопросы их завсегдатаям.

Сначала, возможно, вы пару раз зайдете в тупик, наткнетесь на несколько неподходящих интернет-сообществ, проведете вечер-другой на мероприятиях, где вы будете совсем не к месту. Однако это все окупится сторицей, когда вы поймете, что находитесь в одной комнате или в одном онлайн-пространстве с людьми, настроенными с вами на одну волну, — вы моментально почувствуете себя как дома.

У вас может быть больше одного племени. У меня, например, несколько сфер интересов и несколько кругов общения: поэты, коучи, представители творческих профессий, блогеры, независимые писатели. У вас может быть столько племен, сколько граней у вашей творческой личности. Главное, чтобы вы успевали со всеми общаться!

Сформируйте свой ближний круг

Племя — это отлично. К сожалению, племя даже самых лучших людей — все равно толпа. Невозможно установить близкие отношения абсолютно со всеми. Потому так важно сформировать свой **ближний круг**, состоящий из людей, которых вы знаете, уважаете, которые вам нравятся и которым вы доверяете. К ним вы можете обратиться за помощью и поддержкой, когда сильнее всего в этом нуждаетесь.

С ними вы проводите время и поддерживаете отношения независимо от того, работаете вы сейчас вместе или нет. Это могут быть:

- друзья;
- коллеги;
- деловые партнеры;
- случайные компаньоны;
- проверенные профессионалы, например юристы, агенты, консультанты или бухгалтеры;
- наставники, преподаватели, коучи.

Вот несколько способов, как можно сформировать свой ближний круг и сеть взаимной поддержки.

- Составьте список людей из вашего профессионального круга общения, которые вам нравятся больше всего и кого вы больше всего уважаете.
- Когда вы в последний раз общались с каждым из них? Еще не поздно возобновить ваши отношения? Пригласите их куда-нибудь в ближайшее время.
- Взгляните на перечисленные выше категории. Вы упустили какие-то из важных ролей?
- Есть ли в вашем круге общения человек, которому прямо сейчас не помешала бы помощь? Если да, действуйте.
- Есть ли в вашем круге общения люди, которым могло бы оказаться полезным знакомство друг с другом? Почему бы его не организовать?
- Есть ли в вашем круге общения человек, который может помочь ВАМ? Не смущайтесь и попросите его об этом.

- Возможно, стоит организовать встречу нескольких ваших знакомых для общей пользы?
- Можно ли сформировать из ваших знакомых небольшую, но мощную группу идейных вдохновителей?

Получайте качественную обратную связь

Если посредственная работа вас полностью устраивает, всеми силами избегайте обратной связи. В противном случае возьмите за правило получать регулярную и качественную обратную связь, благодаря которой вы сможете работать лучше. Действительно эффективная обратная связь не просто указывает вам, на что обратить внимание, но и заряжает энергией и вдохновляет на самосовершенствование.

Вы можете получить ее от самых разных людей: друзей, коллег, учителей, наставников, редакторов или других экспертов. При этом помните, какими качествами должны обладать люди, к чьему мнению стоит прислушиваться. Если большинство из перечисленных ниже условий не соблюдается, вам стоит поискать кого-то другого.

- **Этот человек знает, о чем говорит.** Мысль кажется очевидной, но ее нужно осмыслить и твердо усвоить, так как очень легко потерять веру в себя из-за критики людей, которые не разбираются в теме.
- **Этот человек искренне хочет сделать мир лучше.** Если вы лично ему нравитесь — хорошо, если нет — ну и ладно. Главное, чтобы он не оказался просто критиканом.

- **Этот человек говорит четко и по делу.** Он приводит примеры и опирается на конкретные критерии, не прибегая к туманным обобщениям и пустым словам.
- **Вы знаете, как использовать его мнение и рекомендации.** Если, поговорив с человеком, вы ясно понимаете, что вам дальше делать, это определенно эффективная обратная связь.
- **Полученная обратная связь наполняет вас энергией** — и не обязательно прямо сейчас! Иногда требуется время, чтобы эмоционально и интеллектуально принять услышанное. Однако, если в конце концов сказанные слова воодушевят вас и наполнят решимостью, обращайтесь к этому человеку за следующей порцией критики.

Эффективно используйте сравнения

Одиссею в поэме Гомера пришлось провести корабль между морскими чудовищами Сциллой и Харибдой. Так же и вам придется научиться лавировать между двумя крайностями: **непродуктивным сравнением** с другими («У меня никогда так не получится!») и **профессиональной завистью** («Я же лучше! Почему все внимание только им!»).

Непродуктивное сравнение

Сравнение — это палка о двух концах. С одной стороны, вы можете черпать вдохновение в достижениях настоящих мастеров и многому научиться. С другой стороны, легко впасть в отчаяние оттого, что вы до сих пор не достигли подобного мастерства.

Следует с осторожностью сравнивать свое *нынешнее* положение и положение людей, находящихся на пике своей карьеры. Используйте их пример для вдохновения. Когда зуд от уязвленного самолюбия немного уймется, на их примере вы увидите, каких вершин вы могли бы добиться, а также скольким вещам вам еще надо научиться.

Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам использовать сравнение на благо себе.

Учитесь на примерах мастеров прошлого

- Кто самые выдающиеся мастера в вашей области творчества?
- Изучите их биографию, жизненную философию и работы по статьям, книгам, документальным фильмам, интервью.
- Что вас в них восхищает?
- Какой вывод вы можете сделать на основе их неудач и успехов?
- Что отличает вас от них в положительном смысле?

Учитесь у «действующих чемпионов»

- Кто самые выдающиеся мастера в вашей области творчества сейчас?
- Чему вы можете научиться, изучая их работу, их поведение в онлайн-пространстве, что о них говорят другие (в книгах, фильмах, статьях и т. д.)?
- Постарайтесь найти возможность научиться чему-то у них лично (или у близких к ним людей).
- Посещайте их представления, выставки, открытые выступления, их обучающие курсы.

- Если хватит смелости, свяжитесь с ними, но не просите об услуге! Их в буквальном смысле заваливают такими просьбами. Подойдите к известному человеку на мероприятие или напишите в социальных сетях и попросите, например, об интервью для вашего подкаста, блога или другой публикации.
- Пусть ваше окружение состоит из людей, которые тоже стремятся покорить творческий Олимп, чтобы вы могли дружески соревноваться, вдохновлять и поддерживать друг друга на этом пути.

Не настраивайте себя на неудачу!

- Не возводите своих героев на пьедестал: почитайте их биографии, и вы поймете, что они тоже были/остаются обычными людьми.
- Никаких негативных установок! Если вы поймали себя на мысли: «Мне никогда не достигнуть ничего подобного...» — измените эту установку: «Я не достиг ничего подобного *пока*. Чему я могу научиться у тех, у кого уже получилось?»
- Не сравнивайте себя с вашим представлением о ком-то другом. Не говорите: «Я по сравнению с ним ничтожество». Лучше сосредоточьтесь на действиях: что сделал этот человек, что вы можете начать делать сейчас?

Профессиональная зависть

Профессиональная зависть — одна из разновидностей лени. Она может быть такой же разрушительной, как непродуктивное сравнение, но решение в этом случае проще: объективно

определить свое место (и место других) в вашей области творчества и решить, что вы собираетесь делать.

Вы действительно лучше тех, кому завидуете? Или вы просто говорите это себе, чтобы почувствовать себя лучше? Даже если вы «не хуже их», они определенно приложили усилия, чтобы достигнуть своего положения. Если вы списываете их успех исключительно на чье-то покровительство или удачу, вы рискуете прийти к выводу, что и вам незачем особенно стараться.

Кроме того, зависть — это признак того, что вы судите себя слишком строго. В какой-то момент вы говорите себе: *«Мне нужно внешнее подтверждение в виде успеха, чтобы знать, что со мной все в порядке»*. Тогда самое время начать повторять про себя следующее: «Я хочу быть счастливым и получать удовольствие от своей работы независимо от того, насколько я успешен».

Если вы чувствуете, что все внутри вас противится этим словам, вероятно, вы по-прежнему себя оцениваете! Продолжайте повторять их в течение минуты ежедневно и посмотрите, каким будет результат, через неделю. Обратите внимание, что эта небольшая мантра вовсе не призывает вас отказываться от успеха, — ее можно продолжать повторять, даже когда вы станете миллионером и суперзвездой! Просто вы не будете искать подтверждения своей ценности вовне.

Когда стоит забыть о том, что вы — «хороший парень»

Бывает сложно справиться с непродуктивным сравнением или завистью, когда имеешь дело с успешным, но высокомерным человеком, особенно когда он ведет себя грубо или агрессивно по отношению к вам.

Хорошо, если у вас ангельское терпение, но если нет, то подумайте о собственных интересах: чем больше времени вы проведете с подобными людьми или думая о них, тем меньше энергии у вас останется для собственного творчества. Вы действительно хотите, чтобы этот придурок мешал вашей карьере?

Возьмите на себя обязательство

Если вам никак не удастся выработать новую привычку, добиться серьезных перемен в жизни или исполнить заветную мечту, используйте эффект обязательства, чтобы преодолеть сопротивление и наконец сделать желаемое.

1. Начните с обязательства перед собой. Спросите себя: «Почему это для меня важно? Что я получу в случае успеха?» Ваше занятие должно быть тем, чем вы действительно *хотите* заниматься, а не тем, что вы «должны» делать ради каких-то внешних атрибутов успеха.
2. Решите, будет ли ваше обязательство **публичным** или **персональным**.

Публичное обязательство эффективно, когда вы хотите получить поддержку всего вашего племени и поделиться своим приключением и извлеченными уроками.

Это неподходящий вариант, если речь идет о глубоко личном, эмоциональном или щекотливом вопросе; или если повышенное внимание вызывает у вас стресс; или если вы не готовы сделать свои успехи и провалы достоянием общественности.

Персональное обязательство эффективно, когда у вас есть человек, которому вы доверяете и который поддержит вас.

Это неудачный вариант, если выбранный вами человек делает вам поблажки или если он критикует вас, когда что-то идет не так. И то и другое помешает вам чувствовать ответственность за результат.

3. Что означает «взять на себя обязательство»?

- Записать его в блокноте, в блоге, на видео, написать пост в Facebook.
- Описать конкретные измеряемые действия, которые вы должны совершать — желательно ежедневно или хотя бы раз в неделю.
- Описать конкретные измеряемые результаты, которых вы хотите добиться.
- Назначить срок выполнения.
- Согласовать формат отчета перед другим человеком, например периодические беседы, электронные письма, обновления в блоге или на странице в Facebook.

4. Четко сформулируйте, чего вы ожидаете от другого человека.

Сделайте процесс прозрачным и убедитесь, что другой человек хочет в нем участвовать. Он может просто получать от вас электронные письма, ставить лайк вашим обновлениям в Facebook или (в случае персонального обязательства) еженедельно встречаться с вами, чтобы проанализировать ваши успехи и неудачи.

НЕ просите его подгонять или как-то стимулировать вас! В этом случае вы слагаете с себя ответственность за перемены. Вы должны управлять процессом. Четко дайте понять, что *вы* добиваетесь изменений и отчитываетесь перед *ним*.

В большинстве случаев лучшее, что может сделать этот человек, — выслушивать ваши отчеты, признавать ваш прогресс, восхищаться приложенными вами усилиями и желать вам успеха. Звучит не очень впечатляюще, но, когда вы в одиночку переживаете кризисный момент, удивительно, как много может значить простое осознание, что кто-то за вас болеет.

Вносите свой вклад

Сообщества не формируются сами по себе — их создают люди, которые не боятся заявить о себе и внести свой вклад. Станьте активным участником и лидером своего сообщества, и это наполнит вас энергией и даст вам видение цели, чего может не произойти, если вы будете сами по себе.

Вот несколько вариантов:

- вызовитесь побыть добровольцем в какой-нибудь организации или на мероприятии;
- сами организуйте какое-нибудь мероприятие;
- начните вести блог, журнал или подкаст, который был бы полезен вашим коллегам по цеху;
- участвуйте в работе какого-нибудь онлайн-форума.

Опирайтесь на традиции

Каждая творческая традиция — это кладезь вдохновения и знаний. Пока вы не узнали, что сделали мастера прошлого, почему и как, спектр доступных вам возможностей ограничен. Если вы всерьез намерены работать в выбранной вами области творчества, узнайте ее историю и традиции.

Учитесь

Просмотрите следующий список и отметьте, насколько хорошо вы знакомы с каждой из перечисленных категорий в выбранной вами области творчества:

- классические работы;
- современные работы;
- авангардистское искусство;
- работы ваших соотечественников;
- работы мастеров из других стран;
- отзывы и рецензии критиков и исследования.

Возьмите одну из категорий, с которой вы знакомы *хуже* всего, и пополните свои знания: читайте материалы по теме, смотрите, слушайте, учитесь, посещайте специальные мероприятия. Для развития эрудиции подойдут любые способы.

Найдите надежные источники информации: библиотеки, сайты, специализированные магазины. Сделайте так, чтобы новый контент сам поступал к вам: подписывайтесь на журналы, блоги, электронные рассылки.

Прислушивайтесь к критикам, редакторам, блогерам, преподавателям или друзьям, разбирающимся в этой теме, — словом, к людям, которые держат руку на пульсе.

Не избегайте тех произведений и их авторов, которые вам не нравятся. Вам не должно нравиться все, но, если вас не устраивает любительский уровень, вы должны изучить вашу область со всех сторон. Даже если вы только утвердитесь в своем негативном мнении, вы сможете грамотно аргументировать свою позицию. Это лучше, чем отвергать что-то вслепую. К тому же, вполне вероятно, вы откроете для

себя работы перспективных коллег, чей талант еще не раскрылся в полной мере.

Творите

Чем лучше вы изучите основы и традиции вашей профессиональной области, тем легче вам будет использовать их как трамплин для новых достижений в вашей работе. Ниже приведены несколько вопросов, которые помогут вам в этом.

- Какие темы из прошлого я могу использовать в своей работе?
- Какие традиционные формы (жанры, формы стиха, структуру песен и т. д.) я могу использовать?
- Кто мои кумиры прошлого? Как я могу отдать им должное в своем творчестве?
- Какие из творческих традиций мы утратили? Как я могу их возродить и адаптировать к современности?

Не переживайте, что ваши произведения могут показаться лишенными оригинальности и подражательными. Относитесь к этим диалогам с прошлым как к экспериментам, от которых можно отказаться, если результат вас не устроит. Верьте, что вам хватит таланта, чтобы сделать вашу работу неповторимой.



**Собираем все
воедино**

Глава 18

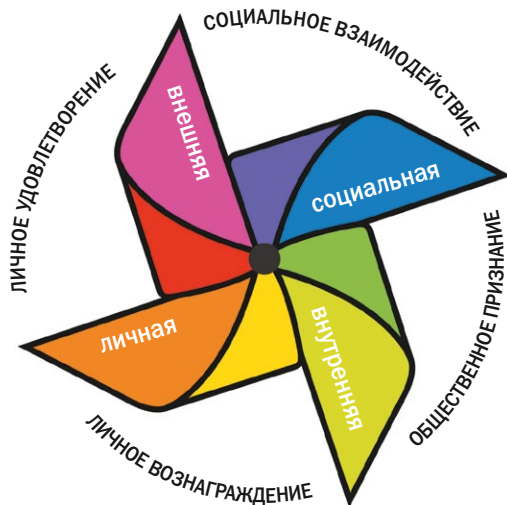
Сочетание мотиваций

После того как мы изучили четыре основных типа мотивации, вернемся к нашей вертушке и посмотрим, как можно сочетать разные типы мотивации и добиваться правильного их баланса в своей карьере.

1. Как сочетать разные типы мотивации?

Мы рассмотрели каждый из типов мотивации по отдельности, однако на практике на вас действуют все четыре типа в разных сочетаниях — и так практически каждый рабочий день. Вам может нравиться ваша работа сама по себе (внутренняя мотивация), но это не отменяет желания вовремя получать за нее деньги (внешняя мотивация). Если вы любопытны от природы или имеете потребность в самовыражении (личная мотивация), поддержка окружающих или соперничество с ними (социальная мотивация) могут побуждать вас прикладывать больше усилий.

Вероятно, вы уже обратили внимание, что один тип мотивации иногда незаметно переходит в другой. Так, понятие цели во внутренней мотивации тесно связано с понятием вклада в социальной мотивации.



Если замедлить нашу вертушку, можно увидеть отдельные типы мотивации в пространствах между лопастями.

Личное удовлетворение (личная + внутренняя мотивация)

В этом случае нас мотивирует удовольствие от самой работы, а также ее соответствие нашим внутренним ценностям. Хороший пример — поэт, очарованный магией слов и возможностью самовыражения, или инженер, который стремится постоянно расширять свои знания, решая сложные задачи.

Социальное взаимодействие (социальная + внутренняя мотивация)

В данном случае на нас влияют другие люди, а мы влияем на них. «Социальное взаимодействие» может относиться к простому общению, как, например, во фразе: «Здорово выбраться из дома и пообщаться с кем-нибудь». Также оно может подразумевать удовольствие от сотрудничества, притягательность власти и влияния. Это иллюстрируют примеры людей, которым нравится вдохновлять и объединять других, а также примеры социальных предпринимателей, стремящихся создать бизнес, который приносит бы пользу окружающим.

Личное вознаграждение (личная + внешняя мотивация)

Мы задаемся вопросом: «А что я получу?» Нам нужна уверенность, что дело будет для нас выгодным. Здесь начинается непосредственное обсуждение оплаты или иного вознаграждения. Здесь вступают в дело агенты и юристы, яро отстаивающие интересы своих клиентов.

Общественное признание (социальная + внешняя мотивация)

В данном случае мы больше всего озабочены тем, как выглядим в глазах общества, и стараемся уберечь и улучшить свою репутацию. Здесь начинается гонка за призами, наградами и званиями. Критики держат карандаши наготове, а толпа запасается конфетти или гнилыми помидорами.

2. Как добиться правильного баланса мотиваций?

Если хотите быть несчастным, сосредоточьтесь на одном типе мотивации и игнорируйте все остальные. Не важно, какую именно мотивацию вы для себя выберете: «голодный художник» (исключительно внутренняя), «все на продажу» (исключительно внешняя), «всегда стою на своем» (исключительно личная) или «хочу угодить всем» (исключительно социальная), — вам придется пожертвовать либо личным счастьем, либо успехом.

Если вы хотите, чтобы у вас что-то получалось время от времени, выберите два типа мотивации и игнорируйте остальные. Например, вам может нравиться работа (внутренняя мотивация), за которую вы получаете хорошие деньги (внешняя), но иногда вам приходится поступаться своими принципами (личная), что приводит к внутреннему конфликту. Или, если вы пренебрегаете выстраиванием отношений с людьми (социальная), вы себя невольно ограничиваете.

Если вы стремитесь преимущественно к успешной карьере или бизнесу, вам необходимо задействовать хотя бы три типа мотивации. В большинстве случаев такое сочетание компенсирует отсутствие четвертого типа: например, вы можете какое-то время мириться со скучной работой (внутренняя мотивация), если вам хорошо за нее платят (внешняя), если вы верите в проект (личная) и вам нравятся коллеги (социальная). Интересная работа (внутренняя мотивация), профессиональные коллеги (социальная) и корпоративная культура, позволяющая вам быть собой (личная), могут примирить вас с низкой оплатой труда (внешняя). К сожалению, рано или поздно этот отсутствующий фактор мотивации

начнет беспокоить вас, как ноющий зуб. Если задержаться в такой ситуации надолго, вы сами вгоните себя в классический кризис среднего возраста.

Таким образом, если вы хотите выстроить творческую карьеру, которая будет приносить вам и доход, и моральное удовлетворение, вам нужны все четыре типа мотивации: работа, позволяющая выразить себя (личная) и настолько увлекательная, что вы согласились бы делать ее бесплатно (внешняя). Но вы вовсе не обязаны делать ее бесплатно: вы должны получать достойное вознаграждение и иметь такую репутацию, которая открывает перед вами новые возможности (внешняя). Кроме того, вас должны окружать интересные, обаятельные, добрые и веселые люди (социальная). Тогда каждый день будет обещать новые открытия, новые награды, новых людей и новые горизонты для творчества.

Конечно, ваша жизнь не может всегда оставаться безоблачной и солнечной. Вы столкнетесь с неудачами, разочарованиями, людьми, которым плевать на ваши планы. Именно в такие дни мотивация будет нужна вам больше всего.

Нелегко получить все и сразу. Поэтому большинство людей соглашаются на «синицу в руке». Поэтому многие станут убеждать вас, что в нашем несовершенном мире вам стоит быть благодарным за то, что вы имеете. Возможно, в этом есть свой резон. Но, если вы читаете мою книгу, готов спорить, что вы не из той категории людей, которые готовы с этим согласиться. Думаю, вы стремитесь найти — а еще лучше создать — такую карьеру, ради которой вы будете с удовольствием вставать по утрам и которой сможете гордиться, когда придет время подводить итоги прожитой жизни.

Глава 19

Вопросы, которые следует задать, прежде чем начинать любой творческий проект

Проблемы возникают тогда, когда вы беретесь за проект под действием одного или двух типов мотивации, а затем обнаруживается, что другие типы мотивации — о которых вы забыли, которые вы игнорировали или *понадеялись* на их наличие — попросту отсутствуют.

Может быть, вы с воодушевлением согласились на работу в успешном агентстве, но оказалось, что из-за постоянного стресса и давления коллеги ведут себя не лучшим образом.

Может быть, вы с радостью подписали контракт с известной галереей или издательством, но забыли прочитать, что написано в нем мелким шрифтом, и, сами того не зная, отказались от вознаграждения.

Может быть, вам не терпелось начать сотрудничество с новым клиентом, но на практике выяснилось, что работа далеко не такая интересная, как казалось.

Уверен, у вас есть собственные примеры подобных ситуаций, такое случается с каждым, и в определенной степени это просто часть кривой обучения. Тем не менее вы можете обезопасить себя, если начнете заглядывать дареному коню в зубы и задавать простые, но важные вопросы каждый раз,

когда перед вами открывается новая возможность, будь то временный контракт или бизнес-партнерство.

Помните, что проект ждет успех только в том случае, если *каждый* его участник стремится сделать его выдающимся. Так что проработайте вопросы, приведенные ниже, во-первых, с точки зрения вашей собственной мотивации, а во-вторых, с точки зрения мотивации других участвующих сторон.

Если у вас сложились открытые и продуктивные отношения с партнерами, вы можете организовать специальную встречу и обсудить эти вопросы вместе, — отличный способ не только избежать провала, но и укрепить взаимное доверие.

Внутренняя мотивация

Что вас привлекает в самой работе?

Что изменится, когда вы добьетесь успеха?

Достаточно ли это сложная задача?

Есть ли у проекта важная цель (помимо прибыли)?

Дает ли он возможность чему-то научиться?

Внешняя мотивация

В чем ваша (их) выгода?

Все ли четко знают, какую долю вознаграждения получат?

Все ли довольны размером своей доли?

Кому будет принадлежать созданная в рамках проекта интеллектуальная собственность?

Будет ли упомянут вклад каждого участника? Где? В какой форме?

Рассчитывает ли кто-нибудь получить рекомендацию?
Будете ли вы участвовать в конкурсах? От чьего имени?
Кто занимается этим проектом в надежде на грядущие возможности? Насколько они конкретные?

Личная мотивация

Насколько проект соответствует вашим личным ценностям?

Кто будет работать в своей зоне комфорта, а кто — за ее пределами?

Социальная мотивация

Работали ли вы с этими людьми раньше? Если да, как вы можете оценить сотрудничество?

Какие обязательства друг перед другом вы берете на себя?

Что случится, если кто-то не выполнит свои обязательства?

Возможна ли между вами внутренняя конкуренция? В какой форме?

Как вам поощрять сотрудничество и обмен знаниями?

Какую поддержку вы должны оказывать друг другу?

Какая обратная связь вам нужна?

Если у кого-то возникнут вопросы, вызывающие озабоченность, как вы станете их решать?

Какая информация будет конфиденциальной, а какая — общедоступной?

Глава 20

Пять моделей развития карьеры для творческого человека

До настоящего момента мы рассматривали мотивацию как способ сконцентрироваться на работе над конкретным проектом, который может занимать от нескольких недель до нескольких месяцев. Пришло время посмотреть на тему шире и понять, как мотивация влияет на карьеру в целом.

Ниже перечислены пять моделей развития творческой карьеры, в которых по-разному сочетаются разные типы мотивации. Для каждой модели существует свой способ устранить противоречия между разными типами мотивации.

1. **Прибыльное искусство:** вы зарабатываете на создании серьезных или развлекательных произведений искусства.
2. **Коммерческое творчество:** вы зарабатываете на плодах своего творчества, решающих практические проблемы людей.
3. **Творчество в свободное от работы время:** вы трудитесь, чтобы хватало денег на творчество.
4. **Творческий симбиоз:** вы работаете в двух областях творчества, дополняющих друг друга: в одной — чтобы получать деньги, в другой — для души.

5. **Творческое предпринимательство:** вы создаете процветающий бизнес на основе своего творчества.

Ни одна из этих моделей не идеальна: у каждой есть свои достоинства и недостатки. И ни одной из них вы не обязаны придерживаться постоянно: вы можете начать свою творческую карьеру с одной модели и постепенно попробовать несколько других. Переход от одной модели к другой может серьезно изменить вашу жизнь — и в плане отношения к собственному творчеству, и в плане доходов.

Технологический прогресс, изменения в мировой экономике и обществе постоянно открывают перед нами новые перспективы. Так, революция в издательском бизнесе, в результате которой авторы (традиционно считавшиеся бедными родственниками в творческой семье) получили возможность самостоятельно публиковать свои произведения, позволила им перейти от творчества в свободное время (модель 3) к тому, чтобы сделать это занятие полноценной работой (модель 1). Так что не игнорируйте какие-то модели только потому, что, как вам кажется, они ВАМ не подходят: внимательно ознакомьтесь с описанием каждой из них, решите, какая из них нравится вам больше всего, а затем начните искать способы, как внедрить ее в вашу жизнь.

1. Прибыльное искусство

Мечта большинства творческих людей — получать хорошие деньги за любимую работу. Например, такую, на которую высокий спрос и которая ценится из-за своих художественных или развлекательных качеств. Это может быть картина Пикассо, фильм «Спасти рядового Райана», серия комиксов «Пе-

сочный человек» и творчество Леди Гаги. Сюда не относятся специализированные сайты, телевизионная реклама или кулинарные книги, так как их ценность заключается в том, что они помогают их пользователю решить его проблему.

Искусство становится прибыльным, когда намерения автора и интересы аудитории пересекаются. Это касается как рок-звезд, кинозвезд и популярных писателей, творящих для массового потребителя, так и тех, кто выполняет эксклюзивную работу, за которую готовы щедро платить состоятельные заказчики.

Кажется, что успешная карьера, построенная по этой модели, полна звездного блеска: тут вам и роскошные особняки, и дорогие лимузины, и красные ковровые дорожки. Но уж мне ли не знать, насколько сложно подняться на этот уровень. Даже если вам и удастся достигнуть его, не забывайте о ловушках...

Плюсы

Самый очевидный плюс этой модели — вам платят за то, что вы любите больше всего на свете. Вы просыпаетесь каждое утро и затем приступаете к работе, зная, что мир *активно поощряет* вас продолжать заниматься тем, что вы делаете.

Это поощрение может иметь разные формы: деньги, продажи, награды, комиссионные, хвалебные отзывы. Оно никогда не станет вашим главным источником мотивации, но если вы еще помните времена, когда все было наоборот и окружающие требовали от вас бросить ваши «глупости» и заняться чем-то стоящим, то вы точно понимаете, как здорово оставить препятствия позади и свободно двигаться вперед.

Еще один положительный момент этой модели в том, что вы видите, какой эффект оказывают ваши работы

на поклонников, будь то стадион зрителей, подпевающих вам, или электронные письма, рассказывающие, как ваше творчество изменило чью-то жизнь.

Наконец, деньги. Успех будет приближать вас не только к вершинам творчества, но и к комфортной и роскошной жизни. Однако деньги не просто позволяют поддерживать определенный образ жизни: они дают вам свободу распоряжаться своим временем, участвовать в смелых начинаниях, менять мир через поддержку благотворительных, образовательных или социальных проектов.

Коммерческий успех — один из критериев ваших профессиональных достижений, но это далеко не единственный внешний стимул. В числе других могут быть награды, отзывы и удивительные возможности.

Минусы

Самый очевидный минус этой модели в сложности ее реализации: конкуренция очень высока, и обычно тому времени, когда творческий человек может безбедно существовать за счет своих произведений, предшествуют многие годы тяжелого труда и лишений.

Даже если, несмотря на все препятствия, вам удастся добиться успеха, не стоит забывать, что творчество, деньги и слава — это взрывоопасная смесь, и слишком велика вероятность не угадать с формулой. Последствия могут быть катастрофическими.

Одно из таких потенциальных последствий заключается в том, что человек перестает получать удовольствие от творчества, когда оно становится для него работой: то, чем раньше он занимался ради удовольствия, превращается в то,

что он вынужден делать, чтобы оплачивать счета. Внутреннее сопротивление мешает ему работать, и ни кнут (страх), ни пряник (деньги) не способны его вдохновить.

Еще одной проблемой может стать излишняя сосредоточенность на внешних целях и вознаграждении: вы не покажете лучшее, на что способны, если думаете только о награде — например, о попадании в список бестселлеров или о высоком гонораре. Внутренняя мотивация на этом фоне совсем теряется.

Подобные мысли усугубляет давление со стороны окружающих. Например, вашей семье и друзьям понятнее ценность финансовой безопасности, чем творческой свободы, и поэтому они настаивают, чтобы вы вели себя осмотрительно. Если вы наймете консультантов, даже самые лучшие из них будут сознавать, что их гонорар зависит от вашего уровня доходов. А значит, у них возникнет соблазн рекомендовать вам посвящать больше времени тому, что работает, а не тому, от чего поет ваше сердце. К сожалению, полно историй о талантливых людях, чей успех привлекал нечистых на руку дельцов, которые доили своих клиентов, не обращая внимание на их физическое и психологическое здоровье, не говоря уже о творческом настрое.

Наконец, сам успех опьяняет, и не многие способны контролировать это чувство. Оторванные от привычной среды, окруженные лицемерами, подсевшие на алкоголь, наркотики, секс или что-то еще, такие люди вызывают скорее сочувствие, чем зависть. Возможно, самое печальное во всем этом то, что человеку, который достиг очевидного успеха, не приходится рассчитывать на симпатию и поддержку: таблоиды говорят, что у него все есть, и, если он несчастлив, ему некого винить, кроме себя.

Несмотря на красивую картинку, у этой модели много подводных камней. Впрочем, не следует делать вывод, что ее не стоит пробовать или что проблемы нельзя решить.

Но у меня для вас есть и хорошая новость. Поработав со множеством клиентов, я понял, что в любой сложной ситуации существует верное решение: **вернуться к первоначальным источникам своего вдохновения, делать то, что вам нравится, ради процесса, не думая о результатах и последствиях.** Проблемы не исчезнут в одночасье, но это поможет вам снова обрести себя и напомним, что источник вдохновения всегда у вас под рукой.

Пример из жизни:

Си Джей Лайонс, писательница

Си Джей Лайонс — автор двадцати девяти романов, ставших бестселлерами по версии New York Times и USA Today, бывший врач реанимационного отделения. Она пишет по той же причине, почему когда-то стала врачом: она верит, что каждый из нас способен изменить мир. В отделении реанимации она не раз восхищалась мужеством пациентов и членов их семей и убеждалась, что герои — среди нас. Си Джей Лайонс — дважды лауреат престижной премии Thriller Award, утвержденной международным сообществом авторов триллеров International Thriller Writers. Ее считают признанным мастером жанра (Pittsburgh Magazine), а ее романы называют захватывающими (Publishers Weekly). Больше узнать о ней можно на сайте CJLyons.net.

Почему вы решили стать писательницей? Что в этом виде творчества привлекает вас больше всего?

Сочинять истории я люблю с детства, и тогда это занятие доставляло мне немало неприятностей! Но истории помогали мне справиться с окружающим меня хаосом и найти смысл в реальном мире.

Первый роман я написала в пятнадцать лет, затем еще два научно-фантастических романа, когда училась в медицинском университете, но тогда я даже не думала о литературной карьере. Много лет спустя мои коллеги по писательской группе убедили меня принять участие в международном конкурсе. Моя работа вышла в финал, это привлекло ко мне внимание агентов и редакторов и в конце концов принесло мне первый контракт.

После второго контракта я поняла, что не могу уделять и пациентам, и творчеству сто двадцать процентов своего времени и энергии, так что я собралась с духом и оставила врачебную практику, полностью посвятив себя писательству. Мне было очень страшно, но оно того стоило. Сейчас я уже девять лет зарабатываю себе этим на жизнь. Я просто не могу не писать, это сродни зависимости: если я пытаюсь сделать перерыв на несколько дней, у меня начинается «ломка» (зуд, тревожность, раздражительность, я начинаю разговаривать сама с собой).

Сложно сказать, что нравится мне больше всего. Потрясающее чувство, что «все возможно», когда начинаешь новую историю, игра с персонажами и сюжетными линиями, мучительные вопросы: «А что, если?» — все это части моей работы. Я испытываю невероятную радость, когда погружаюсь в какую-то историю, просыпаюсь утром, а в голове звучит голос главного героя, и слова будто льются потоком. В такие моменты я чувствую, что я выполняю свое предназначение.

Затем, после того как готовая книга попадает в руки читателей, приходит колющее чувство беспокойства, словно на премьере. Но, как только я начинаю получать первые письма от поклонников, в которых они благодарят меня и говорят, что я изменила их жизнь, это беспокойство сменяется ни с чем не сравнимым восторгом.

Вы думаете о своем идеальном читателе, когда пишете очередной роман? Если да, отличается ли этот образ от того, который вы держите в голове, когда продаете и продвигаете свои книги?

Когда я пишу роман, первые его версии — только для меня... Я бываю полной эгоисткой, когда придумываю новую историю с разными поворотами сюжета: меня не волнует, насколько это может быть коммерчески успешным.

Когда история написана, я словно переключаюсь между разными режимами: редактируя книгу, я забываю о себе и ставлю на первое место читателя. Каждый кусочек текста, каждый поворот сюжета, каждую сцену я теперь оцениваю с единственной точки зрения: насколько они способны заинтересовать моих читателей?

Часто это самый сложный этап. Рассказывать историю в первый раз, когда она только моя, весело... а вот решать, что оставить, а что убрать, — очень тяжелый труд. Когда выходит мой новый роман, мне всегда безумно страшно, что я подвела своих читателей (да, после двадцати девяти книг я все еще испытываю это тревожное чувство в первый день, когда книга появляется на полках магазинов!). Затем начинают выходить отзывы, рецензии, я получаю письма читателей и вновь обретаю уверенность в себе... до следующей книги! Когда работа над текстом закончена и пора принимать деловые решения, я опять-таки ставлю читателя во главу угла, руководствуясь тем же вопросом: насколько это будет интересно моим читателям?

Так что вместо недельной поездки на конференцию для писателей, где я ничего не напишу сама, я предпочитаю остаться дома и работать, потому что мои читатели ждут моих новых книг. Но, если на каком-то мероприятии у меня будет возможность увидеться и пообщаться со своими поклонниками, я ни за что его не пропущу.

Часто ли вы думаете о внешних факторах мотивации, таких как количество проданных экземпляров, списки бестселлеров, деньги и репутация?

У меня очень сильная внутренняя мотивация. Если я чего-то захотела и уверена, что мне оно нужно, я обязательно найду способ, как это сделать. (А что еще остается девчонке из провинциального городка

в штате Пенсильвания, которая в семнадцать лет уехала из дома, чтобы поступить в колледж, а потом работала на трех работах, чтобы учиться в медицинском университете.) На это могут уйти годы (как, например, на то, чтобы сделать писательство своей второй карьерой), но я все равно своего добьюсь.

Так что все дело в том, чтобы превратить мечту (что-то неподвластное мне) в конкретную цель, над достижением которой я могу работать.

А что касается внешних факторов, которые я не контролирую, — списки бестселлеров, или сколько людей захотят купить мои книги, и понравятся ли они им... Об этих вещах я просто не думаю, потому что критерии успеха у меня другие.

Да, есть способы сделать так, чтобы книга попала в список бестселлеров, да, вы можете убедить большое число людей купить ваши книги, — но это вопрос тактики, а не конечная цель. Как читатели воспримут какую-то книгу, тоже от меня не зависит.

Иногда я вкладываю всю душу и сердце в свою книгу, но она не находит такого отклика у читателей, на какой я надеялась.

Тем, что я пишу и продаю истории, я зарабатываю себе на жизнь, но это не причина, **почему** я пишу. Саймону Синеку в его удивительной книге под названием «Начни с „Почему?“»* удалось разложить по полочкам этот феномен писательства — то, чем я занимаюсь всю свою жизнь. Когда меня спрашивают, зачем я пишу книги, я отвечаю, что это помогает мне найти смысл в хаосе нашего мира... и дает храбрость попытаться что-то изменить. (По той же причине я работала врачом в отделении реанимации.)

Поэтому в каждой своей истории я описываю простых героев, обычных людей, которые нашли в себе храбрость заявить о своей позиции. Кульминацией моих историй становится не спасение мира (Джеймс Бонд обезвреживает ядерную боеголовку), а скорее победа в невиди-

* Издана на русском языке: Синек С. Начни с «Почему?»: как выдающиеся лидеры заставляют действовать. М.: Эксмо, 2017.

мой глазу душевной борьбе, когда главный герой находит в себе силы спасти собственный мир: свою семью, друзей, дом.

Создав собственную серию «Душевные триллеры», я поставила себе цель писать искренние истории. Мои произведения привлекают читателей, которым близка эта идея.

Что помогает мне добиться успеха (как я его понимаю): писать истории, которые соответствуют этому определению, восхищать и увлекать своих читателей настолько, чтобы они платили мне за свое время и внимание, а потом рекомендовали мои книги своим друзьям.

Если мои читатели довольны тем, как я выполняю свои обязательства перед ними, мне будет чем оплачивать свои счета.

Ваш проект *Buy a Book, Make a Difference* («Купи книгу, измени мир») кажется очень личным. Расскажите о нем подробнее. Что вас мотивирует им заниматься?

В молодости я писала научно-фантастическую прозу и фэнтези. Я не думала о том, чтобы писать детективы или триллеры, но во время моего обучения в интернатуре в Питтсбурге случилось несчастье: убили одного из наших интернов.

Раскрыть это ужасное преступление помогли совместные профессиональные действия трех выездных бригад экспертов-криминалистов (города, округа и штата). После того как я начала публиковаться, несколько книг я посвятила памяти Джеффа, а когда мои книги стали попадать в списки бестселлеров и начали приносить мне деньги, я основала благотворительный фонд *Buy a Book, Make a Difference*.

Мы вместе с читателями собираем средства на благотворительность, а также на стипендии для офицеров полиции, работающих в неблагополучных районах, чтобы они могли пройти профессиональное обучение, которое иначе для них недоступно. На данный момент мы собрали почти восемьдесят тысяч долларов и выдали семьдесят две стипендии на обучение, так что теперь в нашей стране на семьдесят два места меньше, где убийство может сойти с рук!

2. Коммерческое творчество

Коммерческое творчество — это создание произведений, которые хорошо продаются и ценятся главным образом за практическую пользу, а не только за красоту. Оно может иметь разные формы: дизайн сайта, маркетинговая кампания, научно-популярная книга, образовательная программа, обучающие видео. Конечно, каждый из этих продуктов может удовлетворять самым высоким эстетическим стандартам и обладать художественной ценностью. Однако *первоочередная* причина, по которой пользователи их приобретают, в том, что они хотят решить конкретную проблему: привлечь клиентов, овладеть новыми навыками, создать продукт и т. д.

К числу профессионалов, которые занимаются коммерческим творчеством, можно отнести копирайтеров, арт-директоров, дизайнеров, редакторов, преподавателей, авторов научно-популярной литературы, программистов, коучей и консультантов: все они применяют свои творческие навыки для решения проблем клиентов, чтобы помочь им добиться своих целей.

Одним людям само словосочетание «коммерческое творчество» кажется оксюмороном, и они считают его категорически неприемлемым, в то время как другим эта модель приносит творческое, финансовое и личное удовлетворение.

Плюсы

Как следует из названия, эта модель может обеспечить вам достойный уровень жизни и свободу тратить свое время на любые интересующие вас проекты — творческие, благотворительные или какие-то еще. Консультируя профессионалов, выбравших для себя эту модель, я отметил одну очень важную

вещь: для самых счастливых и успешных из них деньги являются лишь одним из нескольких факторов мотивации.

Как и в случае с первой моделью («Прибыльное искусство»), самый привлекательный фактор в этой модели — возможность просыпаться по утрам и знать, что вы целый день будете заниматься творческой работой, которая вам нравится, — и получите за нее деньги. Самые счастливые люди, придерживающиеся такой модели, — это профессионалы в своей области творчества, которым посчастливилось найти клиентов, вдохновляющих их настолько, что они с радостью берутся за каждый новый проект и гордятся полученным результатом.

Для них нет противоречия между творчеством и практической пользой: если они предлагают клиентам свои услуги, они получают *удовольствие* от решения бизнес-задач клиента на основе творческого подхода. Если они создают полезные продукты, им нравится то, что они помогают клиентам. Иными словами, у них сильная внутренняя мотивация к решению комплексных задач, а не просто к творческому самовыражению через написание книг, дизайн, создание фильмов или что-то другое.

Кроме того, настоящие профессионалы достаточно уверены в себе, чтобы выбирать клиентов и соглашаться сотрудничать только с теми, кто их вдохновляет (внутренняя мотивация), с кем интересно и комфортно работать (социальная мотивация), в чей бизнес они верят (внутренняя мотивация: смысл).

Минусы

Один из очевидных недостатков этой модели заключается в том, что иногда попадается кошмарный клиент (босс, компания). Вероятно, у каждого из нас найдется друг, который

жалуется на коллег, чьи безумные требования превращают рабочие будни в настоящий ад. Но надо признать, что эта особенность характерна не только для данной модели: оглянитесь вокруг — и вы обнаружите неприятных людей в любой сфере жизни; если мы стремимся к комфорту, нам приходится их выявлять и избегать.

К счастью, есть элементарное решение. К несчастью, его нельзя назвать простым и быстрым: **ищите лучших людей и работайте с ними**. Если вы работаете на себя, откажитесь от своих нынешних клиентов и найдите кого-нибудь получше. Если вы работаете по найму, увольтесь и найдите другую работу.

Большая ошибка — воспринимать эту модель как замену первой («Прибыльное искусство»). Если вы так делаете, то с самого начала воспринимаете работу в коммерческом секторе как компромисс, так что какая-то часть вас сопротивляется неизбежным ограничениям. Этот сценарий имеет логическое объяснение: рок-звездами и авторами бестселлеров не становятся за ночь, а оплачивать счета нужно уже сейчас. Так что в краткосрочной перспективе и правда есть смысл найти применение своему таланту в коммерческой сфере. При этом компромисс не должен затянуться надолго. Если вы хотите избежать фрустрации, разочарования и эмоционального выгорания, у вас два основных варианта.

Первый способ: найти сильную внутреннюю мотивацию для выполнения такого рода работы. Взгляните по-новому на свою работу и ее потенциальное влияние — на клиентов, пользователей, индустрию или общество. Спросите себя: *«Есть ли в этой работе что-то, что меня вдохновляет? Есть ли возможность на что-то повлиять и что-то изменить?»* Не исключено, что вы откроете какой-то аспект,

на который раньше не обращали внимания, или внесете коррективы в свою ситуацию.

Например, если вы — копирайтер-фрилансер, которому наскучило наполнять текстами сайты для малого бизнеса, возможно, вам нужно узнать своих клиентов получше, чтобы найти нечто действительно интересное — для вас, для самого бизнеса и для его клиентов. Или вам стоит начать специализироваться на конкретной сфере, которая вас искренне интересует, запрашивать более высокие гонорары и стать настоящим экспертом в этой области. Если вы увлекаетесь катанием на сноуборде, пишите для производителей сноубордов; если вы любите лошадей, пишите для конноспортивных школ; если вы — мастер восточных единоборств, пишите для организаций, работающих в этой области.

Второй способ: принять решение, что коммерческое творчество будет лишь ступенью в вашей карьере. Оно позволит вам оплачивать счета и совершенствовать свои творческие навыки, пока вы параллельно занимаетесь собственным проектом, который в конце концов должен стать делом вашей жизни. Подробнее об этом далее — когда речь пойдет о третьей модели.

Пример из жизни:

Йохан Адда, дизайнер пользовательских интерфейсов

Йохан Адда — профессиональный дизайнер пользовательских интерфейсов, работавший над мобильными продуктами, которыми вы, вероятно, пользовались не один раз. Еще до того, как он научился писать, один из его рисунков вдохновил его маму — дизайнера французского дома моды *Hermès* — на создание принта для одного из шарфов *Hermès*. Сегодня Йохан Адда — предприниматель, востребованный дизайнер, спикер и преподаватель. Его миссия — спасение мира от

плохого дизайна через обучение UX-дизайну* на платных и бесплатных курсах: MissionUX.io.

Что такое UX-дизайн и что заставило вас выбрать работу в этой области?

Есть множество определений для UX-дизайна. У меня ушло больше десяти лет, чтобы сформулировать собственное: «Хороший UX-дизайн заботится о любом пользователе, который столкнулся с вашим продуктом или услугой. Он восхищает пользователя. Он помогает ему».

Позвольте привести один пример, чтобы пояснить, что я имею в виду. Он будет касаться шо-ко-ла-да (слышите мой французский акцент?). Возьмите кусочек темного шоколада и положите его на язык. Не кусайте его, позвольте ему медленно таять у вас во рту до конца следующего абзаца.

Если шоколатье справился со своей работой, вы почувствуете шестьсот разнообразных молекул вкуса у себя во рту и в носу. По мере таяния шоколада вы ощутите на языке потрясающие фруктовые и ореховые нотки. Еще лучше, если вы закроете глаза и полностью растворитесь в блаженстве.

Это моя работа. Разумеется, я не делаю шоколад. Но я люблю смешивать технические процессы (столь похожие на химические реакции — вроде тех, что происходят при таянии темного шоколада) с потребностями и желаниями пользователей, чтобы придать их мечте конкретную форму. Львиную долю времени я посвящаю анализу того, в чем у людей возникают сложности при использовании телефонам, компьютером, интернет-сервисом, и думаю, что нужно изменить, чтобы им стало проще.

* UX-дизайн — проектирование пользовательских интерфейсов, в которых удобство использования так же важно, как и внешний вид.
Прим. перев.

Я счастлив, что много лет назад я принял решение развиваться в этой области. С тех пор моя работа оказала влияние на жизни миллионов людей, а я испытал ни с чем не сравнимое чувство. Уважать, восхищать и поддерживать людей — это стоит того, чтобы просыпаться по утрам.

Почему UX-дизайн — это важно?

В одной из детских больниц в Нью-Йорке палата для проведения МРТ-сканирования головного мозга оформлена в пиратском стиле. Все вокруг аппарата разрисовано яркими красками, на стенах — изображения пиратов, а сам аппарат выглядит словно лодка. Это отличный пример того, как можно превратить непонятную и страшную процедуру в позитивный опыт для маленького пациента.

Несколько лет назад я работал во французской телекоммуникационной компании *Orange*. Однажды наш начальник пришел к команде UX-дизайнеров с плохими новостями. В руках у него было распечатанное письмо от одного из клиентов компании, который сообщал, что только что получил счет на сумму семь тысяч пятьсот евро. Он отдал свой старый iPhone сыну-подростку на время поездки в Нью-Йорк. Его сын делал все то же, что и обычно: сидел в интернете, выкладывал фото в Instagram и т. д. Но за границей это влетело ему в копеечку! Компания оплатила счет за клиента, а нашу команду обязали внедрить функцию извещения клиентов о том, что они достигли лимита. Если они ничего не предпринимают, после второго предупреждения передача данных блокируется. Хочется верить, мы помогли сэкономить кучу денег многим пользователям.

В другой раз мне удалось помочь благотворительной организации повысить эффективность ее сайта. Я на тридцать процентов увеличил кнопку «Сделать пожертвование» и изменил ее цвет на более яркий, чтобы она бросалась в глаза. Объем пожертвований в результате увеличился на двадцать процентов. Это заняло у меня три минуты, но, если бы не пятнадцать лет опыта, я бы не знал, что нужно делать.

Часто ли вы думаете о факторах внешней мотивации, таких как деньги, награды, профессиональная репутация и общественное признание?

Позвольте мне начать с последнего из перечисленного вами — с общественного признания. Для меня это не главное, но, не скрою, находится сейчас здесь и давать вам интервью мне очень приятно!

Лучший комплимент за всю карьеру я получил, когда один из пользователей тестировал наш сервис. Мы попросили его высказать свое мнение об интерфейсе. Его ответ до сих пор служит для меня критерием успеха: «О каком интерфейсе? Не вижу никакого интерфейса!» Вау. Мы справились! Парень настолько погрузился в изучение контента, что едва ли замечал интерфейс. Это и было моей целью. Если пользователи замечают мою работу, значит, нужно все переделывать.

Деньги — важный мотивирующий фактор в нашей области, но так было не всегда. Раньше считалось, что технологии — это хобби для энтузиастов. Сегодня технологии — неотъемлемая часть повседневной жизни. Так что теперь наша задача — создавать приложения, стартапы, сервисы, которые привлекают пользователей и отвечают их потребностям, желаниям, образу жизни. Если ты с этой задачей справился на отлично, можно продать свой продукт крупной технологической компании и хорошо заработать. Так что с точки зрения финансового вознаграждения мы проделали длинный путь!

Профессиональная репутация для меня, честно говоря, не так важна. Мне нравится выслушивать мнения коллег, читать их отзывы, но мои идеи ориентированы в первую очередь на пользователей.

Кто самые важные люди в вашей творческой жизни? Какое влияние они на вас оказывают?

Я очень внимательно прислушиваюсь к своему любимому и лучшему пользователю — моей девушке, матери нашего сына. Она совсем не разбирается в технике, и это напоминает мне, что большинство людей вовсе не интересуется пользовательский опыт!

Каждый день я наблюдаю, как люди пользуются своими телефонами: как их держат, что с ними делают. Изучение поведения — основа моей работы. Кроме того, я работаю с наставниками из других профессиональных областей. Например, сейчас я изучаю мультипликационную анимацию у настоящих гуру из компании *Disney*. Я читаю книгу *The Illusion of Life* («Иллюзия жизни»), в которой рассказывается, как воспроизводить движения человека, его жесты и мимику, но с небольшим преувеличением, чтобы мультфильм получился смешнее и реалистичнее. Это дает мне идеи, которые я могу применить в собственном дизайне.

У меня есть один особенный учитель — как бы мне хотелось научиться путешествовать во времени, чтобы с ним встретиться! Он был художником, инженером, скульптором, поэтом, военным советником, организовывал потрясающие вечеринки, — наверняка я что-то забыл упомянуть. Его знает весь мир — это Леонардо да Винчи. Он никогда не переставал размышлять. Я испытал один из его советов: когда вы что-то делаете правой рукой, начните одновременно делать что-то другое левой. Попробуйте, это весело!

Прямо сейчас я учу других дизайнеров, как уважать, восхищать и поддерживать своих пользователей и клиентов. Этому посвящен мой блог под названием «Миссия UX»: если вы дизайнер и хотите заняться созданием пользовательских интерфейсов, вы можете бесплатно пройти мой обучающий курс. Я также работаю над несколькими платными курсами. Наверное, когда-нибудь я даже напишу книгу. Это мой вклад в развитие моей профессиональной области, а также в то, чтобы сделать мир более комфортным для каждого из нас!

Наконец, не могу не упомянуть своего сына. Я представляю, как круто было бы однажды сказать ему, что я написал книгу о шоколаде и пользовательском опыте...

Всего хорошего!

3. Творчество в свободное от работы время

Эта модель предполагает, что у вас есть работа, которая вам нравится или хотя бы не вызывает отвращения и которая обеспечивает вам финансовую стабильность, душевный покой и достаточное количество свободного времени. Это время вы можете полностью посвятить своему творчеству.

Многие воспринимают такое положение дел как временный этап и своеобразный переходный период: актриса, работающая официанткой в ожидании своей звездной роли; писатель, корпящий по выходным над шедевром, который, как он надеется, принесет ему славу и деньги; начинающий предприниматель, ночами работающий над стартапом, в который он вложил все свои сбережения, чтобы впоследствии уйти с офисной работы. Других сложившийся порядок вещей устраивает, и они продолжают работать, даже добившись успеха. Когда Филипа Ларкина спросили, почему он работает библиотекарем, он ответил, что писать стихи может не больше двух часов в день и работа помогает ему избежать неприятностей. Уоллес Стивенс успешно руководил страховой компанией и при этом писал эксцентричные и причудливые стихи.

Описываемая модель вовсе не предполагает, что основная работа обязательно должна быть лишена творческой составляющей: многие люди работают с девяти утра до пяти вечера, занимаясь коммерческим творчеством, а для личного творчества оставляют вечера и выходные. Разница между этой моделью и следующей («Творческий симбиоз») в том, что для людей, придерживающихся модели «Творческого

симбиоза», важна связь между их творческими занятиями, тогда как люди, придерживающиеся модели «Творчество в свободное от работы время», спокойно относятся к тому, что эти области абсолютно не связаны друг с другом.

Плюсы

Вероятно, самое серьезное преимущество данной модели заключается в том, что вы свободны творить, не думая о вознаграждении. Вам не приходится наступать на горло своей песне, чтобы заказчик остался доволен. А поскольку творчество не является вашей основной работой (что, как вы помните, могло стать ловушкой в первой модели «Прибыльное искусство»), оно остается для вас спасением от рутины.

«Финансовая безопасность» звучит приземленно, но если вы хоть раз в жизни не знали, как оплатить аренду квартиры на следующий месяц, то вы в курсе, что это совсем не способствует творческому настрою. Когда вам не нужно беспокоиться о деньгах, вы освобождаете свой разум для гораздо более интересных мыслей.

Кроме того, финансовая свобода означает, что вы можете позволить себе покупать книги, ходить на выставки, получать разнообразные впечатления, которые питают ваше воображение, а также приобретать качественные инструменты и расходные материалы. Я знаю нескольких музыкантов, чья основная работа позволила им оборудовать домашнюю студию профессиональной техникой, а также фотографов, которые на зарплату наемного работника купили себе профессиональные компьютеры Mac и ультрасовременные принтеры.

Даже если ваше творчество не приносит денег, есть и другие виды внешнего вознаграждения, способные потешить

самолюбие: так, Уоллес Стивенс получил признание критиков и коллег-поэтов, а также удостоился Пулитцеровской премии за сборник стихов «Избранное».

Минусы

Основная работа требует много времени и сил. Может стать-ся, у вас даже не будет хватать энергии на творчество. При самом плохом раскладе работа высасывает из вас все соки, лишая вас способности создавать что-то оригинальное и удивительное. В этом случае вам нужно менять работу или менять модель.

Даже если работа вам нравится, она может отнимать столько времени и энергии, что на творчество ничего не остается. Особенно это касается профессионалов, работающих с информацией: после того как вы провели целый день, глядя в монитор компьютера, сложно испытывать восторг от перспективы смотреть весь вечер в монитор другого компьютера. Но в любом случае важно периодически напоминать себе, что это ваш выбор, то, что вы *хотите* делать. Если вы начинаете воспринимать творчество как еще одну обязанность, сделайте паузу. Тогда, если ваше увлечение — это то, чем вы действительно хотите заниматься, вы очень скоро о нем вспомните.

Ощущение, что ваше творчество низведено до статуса хобби, способно сильно расстраивать. Вы можете сожалеть, что у вас недостаточно времени, чтобы полностью реализовать свой творческий потенциал. Несмотря на свой комментарий по поводу работы в библиотеке, в другом интервью Филип Ларкин также говорил, что большинство своих стихов писал по вечерам, после рабочего дня, и он часто думал, мог ли он написать что-то лучше, если бы делал это днем.

Еще одна ловушка — **синдром Супермена**: ночью вы — творческий супергерой, обладающий сверхъестественными способностями. Возможно, у вас даже есть аудитория, которая считает вас звездой. Но каждое утро вы вынуждены отправляться на работу, где никто не знает о другой стороне вашей личности или не интересуется ей. Для них вы ничем не примечательный Кларк Кент. Совсем не обязательно мнить о себе невесть что («Да вы вообще в курсе, кто я?»), чтобы такое отношение вас огорчало. С другой стороны, я знаю нескольких очень одаренных людей, которым нравится возможность быть неприметной частью толпы днем и проявлять свое альтер эго ночью...

Пример из жизни:

Скотт Пурнелл, автор песен и гитарист в группе Secret Shine, креативный директор в компании Real Design and Media

Скотту сорок четыре года, он музыкант, графический дизайнер, спортсмен-любитель и отец двух прелестных дочерей. Когда в 1990 году Скотт и Джеми Джинжелл создали музыкальную группу Secret Shine ([Facebook.com/SecretShine](https://www.facebook.com/SecretShine)), у них было с десяток идей для песен и четырехдорожечный магнитофон Foster X26. Первая же демозапись принесла им контракт с легендарным бристольским лейблом Sarah Records. На протяжении двадцати трех лет Скотт, Джеми, Дин Пурнелл (брат Скотта) и Кэтрин Смит входят в основной состав группы. Они выпустили четыре альбома и серию мини-альбомов и синглов ([SecretShine.BandCamp.com](https://www.SecretShine.BandCamp.com)).

В 1999 году Скотт и Кэти Маккиннон в партнерстве создали дизайн-студию Real Design and Media ([RealDesignandMedia.com](https://www.RealDesignandMedia.com)). Они хотели совместить в работе собственные творческие устремления (Кэти — актерскую карьеру, а Скотт — музыкальную) и дизайн, —

благодаря тому, что они работали на себя, это было возможно. В 2003 году к ним присоединился Дин, и они втроем остаются директорами дизайн-студии *Real Design and Media*.

Как получилось, что в итоге вы совмещаете две столь разные роли? Как вы распределяете свое время между музыкальной группой и дизайн-студией?

Уже когда я слушал первые музыкальные записи, еще будучи ребенком, я знал, что хочу играть в группе. Я начал писать песни и играть в *Secret Shine*, когда мне исполнилось девятнадцать, и до этого я уже два года играл в инди-дрим-поп-группе *Dreamscape*. Мой партнер по написанию песен как в *Dreamscape*, так и в *Secret Shine* Джеми Джинжелл поступил в Борнмутский университет как раз в тот период, когда мы записывали демоверсии для нашего первого мини-альбома на студии *Sarah Records*; тогда я пошел вслед за ним на тот же курс, чтобы продолжить воплощать нашу мечту. Прошло двадцать пять лет, и мы все еще вместе, по-прежнему пишем песни, хотя и не столь плодотворно, как раньше!

Я закончил Борнмутский университет в 1993 году со степенью в сфере «коммуникации и что-то еще, не пригодное ни для одной работы». К счастью, сотрудник издательства *Future Publishing* в городе Бате, проводивший со мной собеседование о приеме на работу, отличался широтой взглядов и решил, что у меня есть потенциал, чтобы стать графическим дизайнером. Мне понравилась работа дизайнера с самого первого дня в издательстве. Это было время, когда журналы прекрасно продавались. Мы могли свободно творить и экспериментировать, к тому же нам не ставили жестких дедлайнов, как сейчас. За шесть лет, которые я проработал в издательстве, я вырос до заместителя художественного редактора журнала *Guitarist*, а затем уволился, чтобы создать собственную компанию.

В том, чтобы распределять время между музыкой и оплачиваемой работой, нет ничего сложного. Днем я дизайнер и владелец

бизнеса — это для меня главное, иначе мне будет нечем оплачивать кредит за дом. Так что репетиции и написание песен почти всегда приходится на вечернее время или выходные дни. *Secret Shine* выступает не слишком часто, но за последние восемь лет у нас было три небольших тура по Штатам, а еще мы играли в Германии, Швеции, Дании и Испании. Кроме того, мы записали новый альбом на студии *Saint Marie Records* на юге Франции в прошлом году — для этого вся группа приехала в Пиренеи. К счастью, у всех нас достаточно гибкий график работы, чтобы дела группы ей не мешали.

Что вам нравится в написании музыки? Насколько это отличается от того, что мотивирует вас заниматься дизайном?

Мне нравится, что, когда я беру гитару или стучу по клавиатуре, из случайной идеи что-то рождается и вырастает в песню, которую можно записать и представить публике. Я помню, как однажды солнечным днем я подстригал лужайку перед домом и вдруг у меня в голове зазвучала мелодия. Бросив все, я помчался внутрь дома, чтобы сыграть ее на гитаре и записать на телефон, пока я ее не забыл. Шесть месяцев спустя мы с группой исполняли эту песню перед несколькими сотнями зрителей на фестивале в Дании. Конечно, не со всякой песней так получается, некоторые так и остаются недописанными, но, когда все-таки получается, вы испытываете волшебное и вдохновляющее чувство.

Когда я начал читать этот вопрос, я подумал, что заниматься музыкой и дизайном меня мотивируют совершенно разные вещи, но, пока отвечал, понял, что все не так.

На основной работе мне необходимо привлекать средства в бизнес, чтобы покрывать наши расходы. При этом финансовое вознаграждение — не единственная мотивация: я хочу, чтобы результаты работы меня радовали. Довольный клиент приносит нам деньги и хочет работать с нами снова, но это скорее необходимость, чем основная мотивация.

Заниматься музыкой меня мотивирует множество вещей: ощущения, когда вместе с другими записываешь песни, играешь, путешествуешь или когда слышишь отзывы фанатов, смотришь, как люди танцуют под твою музыку на фестивалях. Тем не менее я в равной степени горжусь всем тем, что я создаю, — в музыке или в дизайне. Принципиальная разница в том, что нашей музыкальной группе не нужно четко придерживаться брифа, мы не испытываем коммерческого давления, звукозаписывающие студии и зрители не назначают нам дедлайнов.

Некоторые люди чувствуют бóльшую творческую свободу, когда им не придется зарабатывать этим на жизнь. У вас есть такое ощущение?

Я нахожу творческую свободу и в дизайне, и в музыке. Да, за дизайн мне платят, но если достаточно долго работаешь с клиентом, который понимает и ценит твой стиль, то получаешь определенную свободу самовыражения. Так чаще бывает с музыкой, чем с дизайном, так как в музыке я практически не чувствую коммерческого давления. Тем не менее баланс творческой свободы и финансового благополучия вполне достигим.

Вам хватает времени на музыку?

Сегодня запись нашего альбома растягивается надолго. Так, мы начали делать демоверсии наших последних композиций в 2012 году. Мы начерно записали восемнадцать песен, а потом совместно отобрали десять из них, которые записали в студии во Франции в сентябре 2014 года. У нас ушло девять месяцев на согласование даты, когда все пять членов группы и звукорежиссер смогли наконец собраться во Франции. Год спустя мы только начали сводить альбом! Надеюсь, он выйдет в 2016 году — через пять лет после предыдущего! Главный недостаток, что нашим песням будет уже четыре года к тому моменту, когда люди их услышат. То же самое касается и выступлений

на фестивалях: очень редко у нас получается собраться всей группой, чтобы выступить в те дни, когда нам предлагают. В этом году мы были вынуждены отказаться от участия в фестивале *New York Popfest!*

Каково это — вечером стоять на сцене, купаясь в восхищении публики, а на следующее утро как ни в чем не бывало идти на работу в офис? У вас не возникает чувства, похожего на раздвоение личности?

Временами ощущения странные. В 2013 году мы три дня играли на фестивале *Culture Collide* в Лос-Анджелесе. Организаторы и наша сопровождающая Тути относились к нам как к звездам. Мы отыграли на сцене в последний день фестиваля, раздали автографы, пообщались со старыми (и новыми) поклонниками, затем нас отвезли на вечеринку *Pet Shop Boys*, после нее доставили в Вегас и развлекали в *Bellagio* в четыре часа утра.

На следующий день мы с Томом, нашим барабанщиком, на самолете вернулись в Лос-Анджелес, оттуда долетели до Хитроу и на автобусе вернулись в Бристоль. Уже к вечеру я сидел в офисе и работал над макетом журнала. Ощущения были сюрреалистичные!

Кто самые важные люди в вашей творческой жизни? Какое влияние они на вас оказывают?

В детстве это были, конечно, родители. Я до сих пор помню их любовь к поп-музыке и воскресные музыкальные вечера, когда я в своей комнате засыпал под звуки *The Carpenters*, *Queen* или *The Beatles*, доносившиеся с первого этажа. Когда мы с братом были еще детьми, мама устроила нас на уроки игры на фортепьяно, и я постоянно подыгрывал песням, которые звучали по радио. Мои родители были разносторонне творческими личностями — конечно, не великими художниками или писателями, но мы выигрывали все конкурсы на самый необычный костюм. Костюмы и правда потрясали воображение,

родители работали над ними очень тщательно. Отец по профессии строитель, и я не перестаю восхищаться его вниманием к деталям и изобретательностью при решении самых разных проблем.

Очевидно, что в деловых вопросах на меня повлияла Кэти: когда я начал работать в издательстве, я сразу понял, что могу равняться на нее. Ее работа всегда отличается особым качеством, стилем и уверенностью, которым нельзя научиться, нужно просто изо всех сил стараться подняться до этого уровня и не ронять планку. Она внимательна к деталям, у нее прекрасное воображение, она одинаково серьезно относится к каждому этапу работы, будь то просто создание макета или организация фешен-съемки.

Как на музыканта на меня повлияли многие группы и авторы песен, но я могу особо выделить моих преподавателей по игре на фортепьяно и на гитаре. Они научили меня не просто технике игры, но той страсти, без которой невозможно стать больше чем просто исполнителем. Моя преподавательница по игре на гитаре разрешала мне оставаться после уроков и слушать все записи, которые у нее были. Одним из самых серьезных источников вдохновения для меня остается мой друг и соавтор Джеми: у него удивительный музыкальный слух, и, думаю, он напишет еще много замечательных песен для других исполнителей. Наше творческое соперничество, сотрудничество и взаимопонимание — это, наверное, и есть мой главный источник мотивации за всю двадцатипятилетнюю музыкальную карьеру.

4. Творческий симбиоз

Модель «Творческий симбиоз» предполагает, что вы одновременно работаете в двух (или более) областях творчества: первая — ваше основное призвание, которое может приносить вам деньги, а может и не приносить; вторая — смежная область, гарантирующая вам более стабильный доход.

В биологии симбиозом называется взаимовыгодное сосуществование разных видов: например, рыба-лоцман живет вместе с акулами и питается паразитами с акульей кожи. Или рыба-клоун живет в симбиозе с разными видами актиний: она прячется от врагов среди щупалец актинии и при этом заботится о своем растении: вентилирует воду и уносит непереваренные остатки пищи.

Такой модели придерживаются, например, художники, писатели, актеры, музыканты и режиссеры, которые обучают своему искусству студентов. Или гитарист, дающий уроки игры на гитаре; художник, создающий инсталляции и занимающийся корпоративным обучением; или (кхе-кхе) поэт, который помогает другим творческим людям тем, что пишет для них книги и работает коучем.

Эта модель напоминает модель «Творчество в свободное от работы время», за исключением того, что в ней нет строгого разделения между основной работой и творческими проектами. Творческие профессионалы, придерживающиеся этой модели, говорят, что все их занятия настолько тесно взаимосвязаны, что им было бы крайне сложно заниматься чем-то одним без всего остального.

Как следует из названия, разные области творчества в этой модели дополняют друг друга. Независимо от того, приносит ли вам достаточно денег работа хореографа, вы можете читать лекции о хореографии. В свою очередь, когда вы начнете писать о ней и читать лекции, это заставит вас по-новому взглянуть на собственную хореографическую практику.

Лично я не представляю свою жизнь без поэзии. Стабильный доход мне приносит работа коуча, но и она немыслима для меня без поэзии: я стал коучем из любви к творческому

процессу. И, давайте на чистоту, плохим бы я был коучем, если бы призывал других следовать за мечтой, а сам бы этого не делал.

Плюсы

Если вам удастся соблюсти баланс, эта модель станет лучшим из возможных вариантов: вам не нужно разрываться между «творческим» и «профессиональным» «я» (как в некоторых случаях с моделью «Творчество в свободное от работы время»), плюс все свое время вы работаете в какой-то из областей творчества. Вы свободны заниматься творчеством и не идти на компромисс, вы не зависите от мнения заказчиков (как в модели «Прибыльное искусство»), так как знаете, что у вас есть надежный источник дохода.

Многие люди творческого труда, придерживающиеся этой модели, отмечают, что смена видов деятельности для них лучший отдых. Когда вы устали или зашли в тупик в одной области, вы спокойно можете переключиться на другую.

В поэзии мне нравится то, что для меня это пространство, свободное от правил. И наоборот, после нескольких часов, проведенных наедине с блокнотом, я с нетерпением жду сеанса со следующим клиентом, чтобы погрузиться в *его* мир.

Минусы

Взгляните еще раз на плюсы этой модели и обратите внимание на фразу «если вам удастся соблюсти баланс». Как и в случаях с другими моделями, вы рискуете попасть в ловушку.

Если одна из областей творчества, которыми вы занимаетесь, приносит вам больше денег (или славы и профессионального признания), чем другая, вы можете решить, что обязаны уделять этой области больше времени. И тогда время, которое вы посвящаете другой области, начинает казаться вам потраченным впустую, ведь оно не приносит денег. Вам нужно как-то его оправдать, хотя бы перед самим собой.

Если вы уступите этому чувству и начнете пренебрегать творчеством «для души», то ваше развитие застынет, а уверенность в себе пошатнется. У вас разовьется синдром самозванца: *«Кто я такой, чтобы учить кого-то, как делать то-то и то-то, если сам этим не занимаюсь?»*

Вы также рискуете угодить в противоположную ловушку: вы можете настолько погрузиться в творчество, которое каким-то образом связано с вашей основной работой, что перестанете уделять достаточно времени развитию бизнеса или выполнению своих профессиональных обязанностей.

Оптимальным решением этой дилеммы было бы взглянуть на общую картину и принять решение, сколько времени вы можете себе позволить уделять каждому из ваших занятий, чтобы они не мешали друг другу. Затем составьте расписание, которое поможет поддерживать правильный баланс. Вы можете выделить определенное число дней в неделю как «неприкосновенное время для творчества в студии», а оставшиеся дни посвятить работе. Конечно, это не панацея, но, как правило, это лучше, чем каждый день решать, на что потратить время сегодня. Во втором случае гораздо выше вероятность, что вы выберете путь наименьшего сопротивления.

Еще одна проблема, которая может возникнуть у людей творческого труда, придерживающихся данной модели, —

то, что приходится жить двумя жизнями. Обычно это проявляется не так остро, как в рамках модели «Творчество в свободное от работы время». Но все же очень необычно ощущать себя, скажем, художником или танцором в один момент и преподавателем или консультантом в следующий. Если вы достигнете успеха, это парадоксальным образом может не только не решить ваши проблемы, но и усугубить их. Чем больше о вас будут говорить как о художнике и творце, тем скованнее вы станете чувствовать себя, занимаясь тем делом, которое приносит вам доход. И наоборот, вы можете добиться успеха в основной работе и с ужасом осознать, что теперь вас воспринимают как опытного преподавателя, редактора или консультанта, но вовсе не как художника.

Проблема раздвоенности жизни в какой-то степени решается правильным тайм-менеджментом: если вы сможете выделить разные дни под разные роли, вам будет гораздо проще, чем когда вы переключаетесь между ролями в течение дня. Кроме того, стоит периодически уделять время анализу ситуации в целом и задаваться вопросом: *«Доволен ли я своими успехами в каждой из областей? Если одной из них я уделяю меньше внимания, как я могу перераспределить время или добиться большего в этой области?»*

Пример из жизни:

Джоанна Пенн, писатель, спикер, предприниматель

Джоанна Пенн — автор бестселлеров в категории «Триллеры» по версии *New York Times* и *USA Today*, а также автор книг по писательскому мастерству. Кроме того, она профессиональный спикер и успешный предприниматель. Ее сайт TheCreativePenn.com регулярно попадает в десятку лучших сайтов для писателей. Связаться с Джоанной можно в Twitter @thecreativepenn.

Почему вы стали писательницей? Что вас привлекает в этом процессе?

Я всегда любила читать. Мама рассказывает, что когда я — совсем еще маленькая — шла перед сном к ней в комнату, с собой я тащила не игрушку, а любимые книги. Мое детство прошло в библиотеках. Будучи интровертом, я всегда предпочитала одиночество и книгу шумной компании. Лишь недавно я осознала, что благодаря этой моей черте характера жизнь писателя идеально мне подходит.

Как и многие другие, я пошла работать, чтобы обеспечить свое существование, и после тридцати лет начала задумываться, что я делаю со своей жизнью. У меня был отличный просторный дом, престижная работа, все атрибуты так называемого успеха, но я чувствовала себя глубоко несчастной. Я начала читать книги по работе над собой, а затем и сама написала свою первую профессиональную книгу. Это изменило мою жизнь и подтолкнуло меня к тому, чтобы начать изучать темы самостоятельного издания книг и творческого предпринимательства.

Я стала вести блог и подкаст, где рассказывала о том, что я изучаю, а затем, в 2009 году, я присоединилась к инициативе NaNoWriMo — *National Novel Writing Month* («Всенародный месячник написания романа»), где впервые попробовала писать художественную прозу. То, что я написала за тот месяц, легло в основу моего первого романа *Stone of Fire* («Огненный камень»). Я заразилась писательством, и теперь у меня в голове теснятся истории, которые я едва успеваю излагать на бумаге.

Я люблю писать художественную прозу, потому что это удивительное занятие. Я смотрю на свои уже завершённые романы и поражаюсь, откуда взялись все написанные мною слова. Часто я рассказываю о каких-то аспектах своей жизни, о которых, как мне казалось, я давно забыла. Я много путешествую по работе, и часто со мной приключается что-то, что впоследствии появляется в моих книгах.

Кроме того, я создаю что-то, что останется навсегда. Художественная литература вне времени: мои истории можно читать через сто лет, и даже человек из другой эпохи найдет в них что-то, что вызовет в нем отклик. С профессиональной литературой все иначе, потому что окружающий мир меняется слишком быстро, и эти книги морально устаревают. А вот роман — всегда что-то новое для читателя, независимо от того, когда он был опубликован. Так что художественная литература для меня — это и радость творчества, и вполне жизнеспособный бизнес. Она может обеспечить вас до конца жизни, да еще и ваших наследников в течение семидесяти лет после вашей смерти, согласно закону об авторском праве. Неплохо, да?

Что вам нравится в преподавании, ведении подкаста и составлении руководств для авторов? Чем это отличается от того, что вам нравится в написании художественных произведений?

Работа над романом — процесс по сути своей эгоцентричный: я один на один с собой, излагаю истории, которые меня занимают. При написании книги для профессионалов я всегда сфокусирована на читателе и на том, как ему помочь. Думаю, в большинстве людей сильно желание помогать другим. Моя работа дает мне возможность менять жизни людей, особенно в то время, когда творческие предприниматели разрушают мифы об устоявшихся областях.

Я с энтузиазмом отношусь к набирающему силу движению независимых профессионалов в разных областях творчества — музыкантов, кинорежиссеров, авторов. Раньше люди читали книги, смотрели ТВ, слушали радио. Сегодня каждый может написать и издать собственную книгу, снять видео для YouTube, которое наберет больше просмотров, чем обычная телепрограмма, дома записать подкаст, который услышат миллионы. У нас есть все, чтобы раскрыть свой творческий потенциал!

Помимо прочего, я хочу доказать, что творчество может быть оправданным выбором с точки зрения карьеры. По мере того как

от крупных корпораций мы постепенно переходим к формату малого бизнеса и предпринимательства, одним из самых важных навыков становится способность нестандартно и творчески мыслить. С помощью своих курсов, подкаста и книг я надеюсь приобщиться к этому творческому предпринимательскому движению. Получается, что на меня влияют разные факторы, но каждое утро я просыпаюсь с мыслью, что мне есть чем поделиться с другими!

Как ваши занятия дополняют друг друга?

Мне кажется, это напоминает образ души, как его представлял Платон: в виде колесницы с двумя лошадьми — белой и черной. Обе лошади должны бежать по прямой. Если одна из них пытается вырваться вперед, колесница может опрокинуться или повернуть не туда.

У каждого из нас есть светлая и темная сторона. Моя «теневая сторона», как это называл Карл Юнг, в моем литературном творчестве. Я позволяю ей проявиться и пишу о том, что возникает у меня в подсознании. Моя «светлая сторона» — это преподавание и профессиональная литература. Они помогают большему числу людей, но не дают такого удовлетворения, какого мне бы хотелось. Мне нужно и то и другое.

После написания романа я чувствую творческое истощение, поэтому я часто пишу что-то на профессиональные темы, чтобы «очистить сознание». Это позволяет восстановить творческие ресурсы, перед тем как приступить к следующему художественному произведению.

На продажи романов приходится шестьдесят процентов моих заработков от литературного творчества, но мои книги для профессионалов помогают мне создавать другие источники дохода. Так, например, я стала вести обучающие курсы и выступать с лекциями. Чтобы поддерживать определенный уровень жизни и продолжать заниматься творчеством, мне нужны все мои источники дохода.

Сложно ли совмещать ваши занятия? Если да, как вы с этим справляетесь?

Сложность состоит исключительно в управлении временем, которое нужно правильно распределять. Я ощущаю постоянное давление и несколько раз почти решала бросить что-то одно. Но я помню о простой истине: «Познай самого себя». У моей личности две стороны, а значит, моя творческая жизнь также должна включать оба аспекта.

Я справляюсь с давлением благодаря тому, что составляю свое расписание под двумя именами: у меня есть дни, когда я — Дж. Ф. Пенн (так написано на обложках моих романов) и занимаюсь литературным творчеством, и есть дни, когда я — Джоанна Пенн, тогда я пишу на профессиональные темы, веду обучающие курсы и выступаю с лекциями.

Когда я готовлю рабочий вариант рукописи романа, я освобождаю целый месяц, чтобы как можно глубже погрузиться в творческий процесс и ни на что не отвлекаться. В роли Джоанны Пенн я гораздо больше общаюсь с людьми. Так или иначе, для меня важны обе части моей жизни, как бы сложно ни было их совмещать.

Часто ли вы думаете о внешнем вознаграждении — деньгах, славе, профессиональном признании и возможностях? Внешние стимулы различаются для двух ваших творческих ролей?

У художников тоже есть желудок, и они тоже бывают голодны! Я — творческий предприниматель, так что деньги для меня имеют значение: мне ведь нужно оплачивать счета. Я постоянно думаю о том, как зарабатывать больше, и не разделяю творчество и бизнес. При этом я оставила хорошо оплачиваемую офисную работу, чтобы стать писателем. Определенно, деньги для меня менее важны, чем наличие смысла в том, чем я занимаюсь!

Когда я пишу художественные произведения, работает преимущественно мое подсознание, и тогда внешнее вознаграждение отходит

на второй план. Например, какое-то время назад я решила написать один из тех полицейских детективов, которые хорошо продаются в Англии. Но, когда я начала работать над текстом, жанр изменился сам собой — получился криминальный триллер с элементами мистики. Со временем я поняла, что во всех моих романах присутствует нечто сверхъестественное. Это удивительно, но тут ничего не поделаешь, хотя мистика хуже продается. Я должна оставаться верной своей музе, хотя я, конечно же, прибегаю к маркетинговым приемам, чтобы мои книги попали в руки читателям, которым они нравятся.

Кто самые важные люди в вашей творческой жизни? Какое влияние они на вас оказывают?

В основном на меня оказывают влияние книги, курсы, подкасты, поскольку я непрерывно чему-то учусь. Я не считаю, что у человека должен быть только один наставник, — напротив, мы можем научиться разным вещам у разных людей. Я прочитываю три-пять книг в неделю, как художественных, так и в жанре нон-фикшен. Когда мне попадает что-то, что я хочу использовать в дальнейшем, я делаю пометки. Я слушаю по пять подкастов в неделю и оттуда тоже черпаю что-то полезное.

В настоящий момент я слушаю подкаст Тима Феррисса об эффективности в самых разных областях и о привычках, помогающих достигнуть цели, и могу сказать, что он произвел на меня впечатление. Также я читаю и слушаю все, о чем рассказывает Питер Диамандис, — как изменится наш мир в ближайшую четверть века. Его книга «Изобилие»* — отличная стартовая точка, с которой можно начать знакомство с этим автором. Я строю долгосрочный бизнес, меня волнует будущее, и мне всегда интересно, что же случится дальше.

* Издана на русском языке: Котлер С., Диамандис П. Изобилие. Будущее будет лучше, чем вы думаете. М.: АСТ, 2018.

5. Творческое предпринимательство

Эта модель подразумевает творческий подход к развитию бизнеса: вы создаете и продаете произведения искусства, продукты и услуги тем людям, которым нравится ваша работа и которые верят в вашу миссию.

«Миссию?»

Именно. Истинного творческого предпринимателя мотивируют не только деньги: он стремится изменить мир, помочь людям, каким-то образом повлиять на их жизнь. Он может создавать произведения искусства, которые восхищают и заставляют задуматься. Он может выпускать продукт, меняющий правила игры на рынке и решающий какую-то проблему. Он может предоставлять услуги, способные преобразить жизнь, карьеру или бизнес его клиентов.

На первый взгляд эта модель напоминает первую («Прибыльное искусство»), но они не тождественны. В первой модели человек творческого труда хочет заработать денег, но его главной целью остается искусство, поэтому он может предпочитать, чтобы другие занимались финансовой стороной дела вместо него. В голове творческого предпринимателя нет столь категоричного деления на черное и белое, на искусство и бизнес: его по-своему вдохновляют предпринимательские задачи, ему нравится экспериментировать с инновационными бизнес-моделями, организационными структурами, а также с разными маркетинговыми подходами, чтобы поднять свое дело на новый уровень.

Иногда такие люди начинают свою карьеру как художники, становятся популярными и коммерчески успешными, а затем превращаются в творческих предпринимателей, когда видят в своей работе потенциал для построения бизнеса. Другие

чувствуют себя предпринимателями с самого начала: им интересно искать для себя рынки и создавать продукты и услуги, способные восхитить пользователей и решить их проблемы.

Некоторые творческие люди возражают против определения «предприниматель», так как для них оно звучит слишком официально и бездушно. Но, в конце концов, это слово происходит от слова «предпринимать», то есть что-то делать, действовать. Оно означает, что вы — человек, который действует и добивается результата.

Плюсы

Начав думать и действовать как творческий предприниматель, вы сможете найти способы заработать больше денег, потратив меньше времени и энергии. Например, создать произведение искусства, продать право на публикацию какой-то компании и регулярно получать авторские отчисления за то, что вы создали один раз. Или самостоятельно издать книгу, потратившись на услуги редактора и макет обложки, и использовать смежные права (право на перевод, на создание аудиоверсии книги, на экранизацию), чтобы получать лицензионные отчисления до конца своих дней. Или создать продукт и автоматическую систему по его продаже, чтобы он приносил вам доход, в то время как вы заняты другими вещами.

Освободившиеся время и деньги вы можете потратить по своему желанию: отдыхать и наслаждаться жизнью, финансировать другие творческие проекты, менять мир или просто тратить больше времени на собственное творчество.

Для настоящего творческого предпринимателя не существует конфликта между искусством и бизнесом, творчеством и деньгами: одно поддерживает другое, оба занятия по-своему вдохновляют.

Как и в случае с моделью «Творческий симбиоз», смена деятельности нередко служит отдыхом: если не идет работа над полотном, можно заняться анализом своей маркетинговой стратегии, а если с бизнесом не все идет гладко, работа в студии поможет выпустить пар.

Если вы придерживаетесь модели «Коммерческое творчество» и работаете как фрилансер, вы просто обязаны исследовать все возможности творческого предпринимательства. Даже если у вас нет проблем с поиском клиентов, вам постоянно будет нужен их приток. Став творческим предпринимателем, вы можете накопить активы, один раз потратить время и усилия, чтобы построить бизнес-модель, — и она станет приносить вам прибыль.

Минусы

Предпринимателем не становятся за ночь, и это занятие определено не для слабонервных. Будьте готовы к тому, что вам придется постоянно овладевать новыми навыками, каждый день принимать новый вызов, идти на риск и разбираться с последствиями, если что-то происходит не по плану.

Если вы придерживаетесь первой модели («Прибыльное искусство») и планируете перейти к модели «Творческое предпринимательство», вам предстоит довольно болезненный переход из области, где вы уже достигли определенных высот, в область, где вы окажетесь новичком. Добьетесь ли вы успеха, будет зависеть преимущественно от вашего желания и упорства: заниматься предпринимательством сложно, но не сложнее, чем заниматься искусством. Так что, если вы действительно этого захотите и будете готовы учиться на своих ошибках и принимать обратную связь, у вас все получится.

Бизнес, как и искусство, может занимать все ваше время, а потому некоторые творческие люди решают, что никакие деньги не стоят того времени, которое придется уделять бизнесу в ущерб творчеству. Они предпочитают придерживаться первой модели («Прибыльное искусство») и делегируют решение деловых вопросов проверенным консультантам. Частичная потеря контроля над своим бизнесом — это цена, которую они готовы заплатить.

В зависимости от характера вашего бизнеса может оказаться, что от вас требуется быть в центре внимания или взаимодействовать с другими людьми не вполне комфортным для вас образом. Если вы — писатель, который привык работать в одиночестве и продавать свои книги через Amazon, вас вряд ли приведет в восторг перспектива вести личные переговоры со сложными клиентами или поставщиками, чтобы отстоять выгодные для вас условия. Даже если вы успешно выступаете перед аудиторией, у вас могут возникнуть сложности при общении с недовольными клиентами или при выступлении с официальным заявлением, когда ваш бизнес подвергается критике. Если это ваш случай, у вас остается выбор: развить свои навыки коммуникации и выработать иммунитет к критике (что вполне достижимо при желании) или выбрать другую модель развития карьеры в творческой сфере.

Примеры из жизни

Я могу рассказать о двух людях, выбравших эту модель: Джеймс Чартранд, которая перешла от модели «Коммерческое творчество» к «Творческому предпринимательству», и Наташе Вескоут, которая перешла от модели «Прибыльное искусство» к «Творческому предпринимательству».

Пример 1: Джеймс Чартранд, копирайтер и предприниматель

Джеймс Чартранд — профессиональный копирайтер с десятилетним опытом работы. Она (да, она!) основала цифровое маркетинговое агентство *Men with Pens* (MenWithPens.ca) и создала уникальный курс по написанию текстов для владельцев бизнеса *Damn Fine Words* (DamnFineWords.com). Она любит синий цвет, своих детей, кроссовки Nike, катание на коньках, а слухи о том, что Джеймс немного старомодна, — это истинная правда: она все еще верит, что личное знакомство с читателями помогает укрепить отношения с ними и способствует успеху в бизнесе.

Почему вы выбрали копирайтинг и как делали свои первые шаги в этой области?

Жила-была я, и вот однажды я оказалась в крайне затруднительном положении. Незамужняя, одинокая, только что разорвавшая нездоровые отношения, оставшаяся с двумя дочками в крошечной обшарпанной квартирке. Я тратила свои сбережения, чтобы свести концы с концами, и что-то получала благодаря сомнительной подработке. Конечно, я искала приличную работу, но в нашей местности (с низким уровнем дохода и высокой безработицей) это оказалось невыполнимой задачей.

На моем кухонном столе лежало заявление на социальное пособие. Я уже заполнила его и подписала — оставалось только отнести тем людям, от решения которых теперь зависело, внесу ли я арендную плату за квартиру в следующем месяце и будет ли мне чем кормить детей. Старшая дочка сказала, что она тоже могла бы найти работу, чтобы помочь мне. Тогда ей было двенадцать. В отчаянии я начала изучать предложения в интернете, надеясь найти там что-то, чем я могу заниматься... например, писать тексты. Я ведь хорошо пишу.

Разумеется, заказов на написание текстов было более чем достаточно, а оплачивались они быстро. Сначала я получала очень мало,

но радовалась хоть какой-то работе. Весь первый месяц я трудилась не покладая рук по смешной ставке (один доллар за пятьсот слов!), а за следующие пять месяцев построила свой бизнес в области копирайтинга, который начал приносить десятки тысяч долларов. За год я собрала коллектив из тридцати копирайтеров. За три года я добились репутации эксперта в этой области.

Прошло десять лет, и теперь моя компания ежегодно приносит доход — число с пятью нулями. Она состоит из четырех подразделений (обучение, копирайтинг, дизайн сайтов и консультирование) и продолжает расти. Моя команда авторов несколько сократилась, но остались самые лучшие и надежные.

Что в написании текстов и в ведении бизнеса нравится вам больше всего?

То, что мне нравится в обоих этих занятиях больше всего, меняется по мере того, как меняюсь я сама. Десять лет назад я бы сказала, что мне нравятся уважение и внимание. Восемь лет назад я могла бы ответить, что мне нравится свобода самой составлять свое рабочее расписание или то, что я работаю с текстами. Пять лет назад я бы гордилась тем фактом, что моя компания получила официальную регистрацию в Канаде.

Сегодня я наслаждаюсь финансовым достатком. У меня красивый дом, здоровая семья, и я вполне довольна своей жизнью. Мне нравится, что, если мне на что бы то ни было нужна тысяча долларов, я могу просто заработать их. Это словно книга, в которой ты сам выбираешь приключения по желанию, только в ней описана история твоей жизни.

Но что мне действительно нравится больше, чем писать, управлять компанией, зарабатывать деньги, это когда мне говорят: «Спасибо. Ты изменила мою жизнь».

Я не мечтаю о том, чтобы изменить мир, но понимание, что я могу сделать чью-то жизнь лучше, для меня очень важно. Вполне вероятно, что какая-то местная компания переживает сложные времена

и именно моя рекомендация поможет ей преодолеть черную полосу. Возможно, мой знакомый писатель зашел в тупик, но получит от меня совет и выберется из него. Такие перемены, даже если они не очень масштабные, невероятно важны для меня, потому что они наглядны и ощутимы.

С какими клиентами вам нравится работать больше всего? Почему?

У меня вполне традиционный набор требований: мне нравятся люди, которые уважают меня, полагаются на мой профессионализм и доверяют мне выполнять работу так, как я считаю нужным. (И разумеется, не нарушают сроки оплаты.) Но люди, с которыми мне по-настоящему нравится работать, это те, кому знакома горечь поражения, те, кого общество называет аутсайдерами. Они стремятся к успеху невзирая ни на что, они отчаянно хотят победить и не до конца сами верят в себя. Это люди, для которых я действительно могу что-то сделать. После нашей совместной работы они всегда говорят: «Спасибо. Ты изменила мою жизнь». Когда такое происходит, я чувствую себя на вершине мира, потому что я помогла тому, кто нуждался в этом больше всего.

Часто ли вы думаете о внешнем вознаграждении — деньгах, славе, профессиональном признании и возможностях?

Каждый божий день. Я не могу игнорировать внешние атрибуты успеха, поскольку они влияют на то, как меня воспринимают потенциальные клиенты. Людям нужно понимать, что я руковожу успешной компанией, которая заслужила хорошую репутацию благодаря высокому качеству услуг, — именно это побуждает их обращаться ко мне.

Плюс мне самой важно, чтобы меня воспринимали как успешного профессионала с хорошей репутацией, и уж точно мне бы не хотелось выступать в образе «голодного художника»! К тому же в какой-то степени финансовый достаток влияет на творчество. Если я беспоко-

ую о том, чем буду оплачивать счета, я не могу сконцентрироваться на написании текста или генерировании идей.

Почему вы решили перейти от оказания услуг к созданию и продвижению собственного курса?

Я получала очень много писем, в которых разные люди, в том числе мои знакомые, спрашивали меня об одном: «Джеймс, где я могу научиться тому, что делаешь ты?» Мне было неприятно отвечать, что я не знаю надежного источника информации, который бы им помог.

Я читала книги, но они оказались бесполезны. Я читала блоги — тоже без толку. Я знала несколько курсов, но точно не стала бы их рекомендовать. И тогда я решила сама создать то, что было им нужно.

Должна признать, что я руководствовалась и личными мотивами. Мне нравится помогать людям, а потому всякий раз, когда кто-то просил моего совета, я садилась и писала длинное письмо. Потом приходила следующая просьба о помощи, и я вновь готовила длинный ответ.

Быть щедрым и добрым — здорово, но только не тогда, когда это мешает зарабатывать на жизнь. Я поняла, что, если создам собственный курс, это станет решением сразу нескольких проблем:

- Я могла бы делиться с людьми своими знаниями.
- Я могла бы реализовать свою внутреннюю потребность помогать другим.
- Я могла бы освободить свое время для работы над личными проектами или над проектами клиентов.
- Я могла бы получать деньги за то, что я делала бесплатно.
- Я могла бы слышать: «Спасибо. Ты изменила мою жизнь», когда мои советы помогали бы другим добиться успеха.

Звучит здорово!

Я и представить себе не могла, что мои курсы станут настолько популярными. Тогда я думала только об одном: «Что нужно знать Даррелу? Что было бы полезным для Сары?» Я старалась охватить все,

о чем меня спрашивали. Я хотела, чтобы, когда у меня в очередной раз попросят совета, я могла ответить: «Вот, возьми этот курс. Он тебе поможет!» И курс действительно помогает!

Кто самые важные люди в вашей творческой жизни? Как они на вас влияют?

Самое важное в моем бизнесе — это хорошие отношения с моими читателями. Без обратной связи мои тексты были бы не более чем словесной эквилибристикой, никак не влияющей на жизни других людей.

Без хороших отношений с читателями я блуждала бы в темноте. Что полезного я могла бы сделать для них? Как помочь? Я предпочитаю фокусироваться на чем-то реальном, осязаемом и конкретном.

Кроме того, благодаря обратной связи от читателей я слышу: «Спасибо, Джеймс, ты очень мне помогла!» — а мне это необходимо, чтобы сохранять мотивацию и продолжать делиться тем, что я знаю.

Пример 2: Наташа Вескоут, художник и предприниматель

Наташа Вескоут (wescoatfineart.com) родилась в семье художников в Мичигане. Ее картины представляют собой мистический танец цвета и движущихся миров, наполненных фантастическими персонажами и сказочными пейзажами. Широкую известность ей принесла серия работ под названием *Jeweled Trees* («Изукрашенные деревья»), которая разошлась по частным и корпоративным коллекциям по всему миру и взорвала Голливуд и художественные классы. Ее работы выставлялись в национальных галереях, на художественных ярмарках, на специальных мероприятиях по всей стране. Они появлялись на страницах профессиональных журналов, таких как *Professional Artist Magazine* и *Artist's & Graphic Designer's Market*. Она зарегистрировала право на размещение своих изображений на стенах, картах, сумках, бутылках с оливковым маслом и на упаковках других

продуктов. Также Наташа — автор детской книги *Charlotte Lively and the Not-So-Wicked Witch* («Шарлотта — веселая и не такая уж злая ведьма»).

Почему вы захотели стать художником? Что в творческом процессе нравится вам больше всего?

Я твердо решила, что хочу быть художником, в пять лет. Я всегда просила у бабушки воскресную газету, чтобы почитать комиксы, и неожиданно поняла, что моя любовь к рисованию вполне может превратиться в полноценную работу, — это разожгло мой интерес. С того момента и на протяжении всей жизни я следую за своей мечтой.

Мне нравится создавать что-то, что существует только в моей голове. Мало что сравнится с чувством, когда ты можешь показать кому-то свою идею на бумаге. Это само по себе вдохновляет. Ничто не сравнится с возможностью показать кому-то, что творится у меня в голове, без необходимости описывать это словами.

Часто ли вы думаете о внешнем вознаграждении — деньгах, славе, профессиональном признании и возможностях?

Я начала фокусироваться на этом еще в детстве. После того как я поняла, что искусство может быть работой, я начала упорно трудиться и стремиться к тому, чтобы мои произведения обладали какой-то ценностью.

Я практиковалась ежедневно. Где-то с девяти лет я отправляла свои рисунки по почте в анимационную студию *Disney*, в программу *Опры*, во все места, адреса которых мне удалось найти в *Cartoon Saturdays* (еженедельной ТВ-программе). Я участвовала во всех конкурсах, искала информацию о них на досках объявления в школе, спрашивала у учителей, искала анонсы в журналах. Если я что-то находила сама, я немедленно подавала заявку на участие. Если участвовать в конкурсе предлагал учитель, я сразу соглашалась. Я брала дополнительные уроки по рисованию, чтобы улучшить свои навыки.

Для ребенка мое поведение было не вполне обычным: я очень серьезно относилась к творчеству, хотя родители на меня нисколько не давили.

Сегодня меня больше мотивирует финансовый аспект, чем слава или профессиональное признание. Меня не волнует известность, и меня никогда не интересовало, что обо мне как о художнике думают другие или каких высот мне удастся достигнуть. Я всегда думала о том, как это поможет мне обеспечить себя. Для кого-то из художников такой подход может быть неприемлемым, но я действительно отношусь к своему творчеству как к работе, а не как к способу самовыражения. Мне очень нравится заниматься искусством, но я не могу позволить себе роскошь воспринимать его исключительно как источник удовольствия. Это мой единственный навык, которым я способна зарабатывать деньги, и я никогда даже не рассматривала другие варианты работы.

Вы очень нестандартно подходите к поиску новых рынков для своих работ: например, выставляете свои картины не только в галереях, но и в отелях, зарегистрировали право на размещение своих изображений на упаковках продуктов. Вам нравится проявлять творческий подход в предпринимательской деятельности? Чем это отличается от творческого подхода при создании произведений искусства?

Именно так. И именно такому подходу мне нравится учить других художников, у которых нет природной склонности к предпринимательству. Предпринимательство, продажи, маркетинг отношений могут быть не менее творческими процессами, чем занятия живописью.

Вплоть до двадцати одного года я страстно любила играть в компьютерные игры, так что, когда я начала свой творческий бизнес, я стала «геймифицировать» бизнес-процессы и построение карьеры. Это делало каждый мой день интересным и увлекательным, я с радостью вскакивала каждое утро с кровати, чтобы продолжить работать.

Разумеется, бизнес требует более аналитического, рационального подхода, чем искусство. Оказалось, что аналитическое мышление — одна из моих сильных сторон. Кроме того, я моментально схватываю общую картину и уже через несколько минут могу предложить оптимальную стратегию.

Предпринимательство очень напоминает искусство ведения войны. Но творчество нужно мне точно так же, как бизнес. Лишиться или одного, или другого для меня равносильно смерти.

Кто самые важные люди в вашей творческой жизни? Какое влияние они на вас оказывают?

К сожалению, у меня таких людей нет, так как на протяжении последних двенадцати лет я работала исключительно на себя. Временами это наводит тоску. Мне нужно, чтобы меня окружало много людей, так как раньше я довольно долго работала в министерстве и не испытывала недостатка в общении. Мне нравится сотрудничать с другими, а также выступать в качестве наставника. Подобное взаимодействие важно для каждого человека, и дело тут не только в поддержке, которую ты получаешь от других, но и в способности смотреть на вещи с разных точек зрения, а также расти как художник, предприниматель и просто человек. Невозможно постоянно работать в одиночестве. Я работала вместе с другими людьми над своими маркетинговыми проектами и на мероприятиях, посвященных живописи, и это был потрясающий опыт. Он помог мне шире взглянуть на вещи и осознать свой потенциал.

Смешанные модели

Как вы, вероятно, заметили, разные модели развития карьеры в творческих областях иногда пересекаются. Так же, как какая-нибудь компания использует несколько бизнес-моделей для разных продуктовых линеек и услуг, вы можете

использовать две модели или более на разных этапах своей карьеры или даже применять их одновременно.

В моем случае написание стихов и бизнес-консультирование представляют собой «Творческий симбиоз». Поэзией я занимаюсь, потому что мне это нравится; кроме того, она позволяет мне лучше понимать те проблемы, с которыми сталкиваются мои клиенты. Бизнес-консультирование — работа по-своему увлекательная, она обеспечивает меня и дает мне возможность заниматься поэзией.

Бизнес-консультирование, мои книги для людей творческого труда (подобные этой) и обучающие программы также можно рассматривать как разновидности «Коммерческого творчества». Помимо этого я занимаюсь «Творческим предпринимательством»: за многие годы я экспериментировал с разными способами организации работы, бизнес-моделями, продуктами и услугами, форматами — онлайн и офлайн, цифровым и физическим, индивидуальным и групповым, чтобы найти оптимальный баланс для себя и принести максимальную пользу своим читателям, подписчикам и клиентам.

Точно так же некоторые из моих практических примеров относятся более чем к одной категории. Каждого из героев этих примеров в определенной степени можно назвать творческим предпринимателем.

Считайте четыре основных типа мотивации базовыми цветами своей мотивационной палитры — смешивайте их в разных сочетаниях, чтобы создать собственную вертушку творческой мотивации. Пять моделей развития карьеры служат иллюстрациями для некоторых возможных комбинаций. Создать собственную мотивационную вертушку, раскрасить ее и заставить вращаться — сложный процесс, в котором

приходится действовать методом проб и ошибок. Иногда вы будете выбиваться из сил, чтобы заставить вертушку хотя бы дрогнуть. Но эти усилия окупаются сторицей в те дни, когда в дело одновременно вступают вдохновение, честолюбие, желания и помощь окружения, — в дни, когда вертушка вращается без усилий, подхваченная ветром.



Следующие шаги

Бесплатный курс для вас

Более десяти тысяч человек уже прошли мой бесплатный курс *The Creative Pathfinder* по развитию карьеры для творческих людей, рассчитанный на двадцать шесть недель.

Курс охватывает весь спектр навыков, необходимых представителям творческих профессий для достижения успеха в XXI веке, в том числе:

- творческое мышление;
- продуктивность;
- расширение сети контактов;
- продвижение своей работы;
- продажи (как продавать, не продавая душу);
- управление финансами;
- умение справляться с критикой и неприятием;
- способность извлечь максимальную пользу из своей интеллектуальной собственности;
- творческие навыки самопрезентации.

Участники курса первыми узнают о выходе в свет моих новых книг (обычно со значительной скидкой на покупку).

Зарегистрироваться для участия в курсе *The Creative Pathfinder* можно, пройдя по ссылке: LateralAction.com/freecourse/.

Ваше мнение имеет значение

Спасибо, что дочитали до этого момента! Я надеюсь, что из книги вы почерпнули немало полезного, и я желаю вам успеха и творческой реализации!

Я буду очень признателен, если вы уделите несколько минут, чтобы написать небольшой отзыв. Это не только принесет пользу лично мне, но и поможет другим людям решить, стоит ли им читать мою книгу.

Стойкость

Если вы хотите создать что-то нестандартное и действительно стоящее, вам придется научиться противостоять неприязни окружающих и критике.

Если вы занимаетесь любым видом творчества, вам не избежать ситуаций, когда ваши произведения будут отвергнуты редактором, куратором выставки или любым другим человеком, который имеет право принимать такие решения. Каждый раз, когда выставляете свое произведение на всеобщее обозрение, вы рискуете получить не только признание, но и порцию критики.

Если вы — фрилансер или предприниматель, вы обречены периодически слышать отказ от (потенциальных)

клиентов, партнеров, инвесторов. Эти же люди без малейших колебаний будут критиковать вас, если они недовольны.

Если вы стремитесь найти работу своей мечты, прежде чем вы ее добьетесь, вы можете получить не одно письмо с отказом. И даже в случае успеха смириться с тем, что жесткие разносы — это неотъемлемая часть работы вашей мечты. Многие вступают на выбранный ими путь, полные надежд и вдохновения, а затем разочарованно поворачивают назад, потому что не могут вынести эмоционального давления.

В книге «Несмотря ни на что» я объясняю, почему ваша реакция на неприятие и критику абсолютно нормальна и как эффективно с ними справляться.

На примерах из собственной практики, а также на примерах историй других творческих людей я покажу вам, что вы — далеко не единственный, кто страдает от неприятия и критики. Как и книга «Мотивация для творческих людей», книга «Несмотря ни на что» основана на моем опыте работы коуча с несколькими сотнями представителей творческих профессий, таких же, как вы, так что излагаемые мной идеи проверены практикой.

Из книги вы узнаете:

- Почему вы так болезненно воспринимаете отказы и критику.
- Как вы можете усугубить ситуацию, сами того не осознавая.
- Как не бросить свое занятие после многочисленных отказов.
- Почему ваш Внутренний критик может стать вашим лучшим другом.

- Когда критику следует игнорировать, а когда к ней стоит прислушаться.
- Стоит ли (и как) отвечать на оскорбления и агрессию.
- Почему успех — тоже испытание и как с ним справиться.

Это не голословная теория: в книге множество практических рекомендаций и техник, которые вы сразу же сможете применить для решения своих проблем.

Независимо от того, находитесь ли вы в самом начале своего пути, добрались ли до середины или уже столкнулись с неожиданными последствиями успеха, книга «Несмотря ни на что» поможет вам продолжать двигаться вперед.

«Прочитайте эту книгу, и вы станете неуязвимым!»

Стивен Прессфилд, автор бестселлеров «Война за креатив» и «Становясь профессионалом»

Коучинг с Марком

Я работаю как коуч с представителями творческих профессий, которые хотят достигнуть чего-то выдающегося.

Мои клиенты подвизаются в самых разных областях творчества: искусство, предпринимательство, коммерческое творчество и творческое предпринимательство.

Они живут в разных странах — благодаря интернету я могу работать с ними, в какой бы точке мира они ни находились.

Они занимаются тем, что их (и меня) вдохновляет.

Они стремятся к профессиональному и творческому успеху.

Узнать подробнее о моей работе коуча можно на сайте LateralAction.com/Coaching.

Руководителям творческих команд

Эта книга представляет собой дополненную и расширенную версию серии статей в моем блоге и написанной мной в 2008 году электронной книги под названием *How to Motivate Creative People (Including Yourself)* («Как мотивировать творческих людей, включая себя»).

Изначально стимулом к ее написанию стал вопрос одного из руководителей, как мотивировать своих сотрудников, если из-за финансового кризиса нет возможности повышать зарплаты или выдавать бонусы. Я хотел показать руководителям творческих команд, что с представителями творческих профессий традиционный метод кнута и пряника может иметь обратный эффект. В книге приведены рекомендации, как мотивировать творческих сотрудников, опираясь на их внутренние стимулы.

Если вы руководите творческой командой, хотите максимально эффективно мотивировать своих творческих сотрудников и вам было бы полезно получить экземпляр электронной книги *How to Motivate Creative People (Including Yourself)*, напишите мне на электронную почту Mark@LateralAction.com, и я пришлю вам экземпляр с моими наилучшими пожеланиями.

Об авторе

Марк Макгиннесс — прозаик и поэт, коуч, с 1996 года помогающий представителям творческих профессий.

Его стихи публиковались в ведущих поэтических журналах. Его статьи о классической и современной поэзии можно почитать на сайте MarkMcGuinness.com.

Его первая книга «Несмотря ни на что: как преодолеть страх, неприятие и критику на пути к своей мечте» вошла в число бестселлеров на Amazon в категории «Творчество». Марк Макгиннесс также выступил соавтором бестселлеров *Manage Your Day-to-Day* («Управление временем день за днем») и *Maximize Your Potential* («Раскройте свой потенциал»), опубликованных в рамках проекта 99U.

Марк живет в Великобритании, но работает с клиентами по всему миру онлайн. Кроме того, он консультирует ведущие творческие агентства и студии. Его блог (LateralAction.com) читают тысячи людей. Более десяти тысяч человек прошли его бесплатный курс *The Creative Pathfinder*.

О работе Марка писали такие издания, как *Creative Review*, *Wall Street Journal*, *Vogue US*. Также ей был посвящен документальный телефильм на канале *Discovery Health*.

Связаться с Марком: Mark@LateralAction.com

Запрос на консультацию: LateralAction.com/Coaching

Twitter: [@markmcguinness](https://twitter.com/markmcguinness)

Facebook: [Facebook.com/LateralAction](https://facebook.com/LateralAction)

Благодарности

Моим клиентам и читателям — неисчерпаемому источнику социальной мотивации.

Йохану Адде, Скотту Бельски, Эйлин Беннетт, Джеймс Чартранд, Тео Липферту, Си Джей Лайонс, Джоанне Пенн, Стивену Прессфилду, Скотту Пурнелли, Наташе Вескоут и Джошу Зеппс за их ценный вклад в эту книгу.

Ирен Хоффман за метафору вертушки, а также прекрасный дизайн книги.

Дэвиду Колину Карру за редактирование книги и за то, что стал моей путеводной звездой в дебрях американского английского.

Джери Боландеру, Керри Хо, Мелани Прайор и Айлин Ту за бесценные комментарии к рукописи.

Саре Ридли за тщательную корректуру.

Студии *Polgarus Studio* за создание электронной версии книги.

Джеймс Чартранд за помощь с описанием книги.

Крису Билтону и Рут Лири с магистерской программы креативных и медийных мероприятий в Уорикском университете за знакомство с результатами исследования на тему мотивации и творчества, а также за плодотворные обсуждения, которые помогли мне развить мои идеи.

Стивену Прессфилду за вдохновение и пример.

Скотту Бельски, Шону Бленде, Саше ван Ховен и остальным членам команды *Behance* за приглашение стать частью их племени на конференции 99U и на сайте 99U.com.

Джоселин Глей, моему бывшему редактору в 99U, за то, что помогала мне добиться ясности.

Мими Хальвати за то, что показала мне, как это здорово — стремиться к совершенству.

Пелегу Топу за напоминание о том, что действительно важно. (И за то, что достал билеты на концерт Кейт Буш!)

Ричу Литвину и Стиву Чандлеру за то, что подталкивали меня совершенствоваться в профессии коуча.

Родителям за то, что поддерживали меня с самого начала.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mnn-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmono-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmono.ru / www.eksmono.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург,
192029, Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04;
server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29;
+7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93,
216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, Ростов-на-Дону,
ул. Страны Советов, 44а;
+7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmono.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре,
443052, Самара,
пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, Новосибирск,
Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42;
eksmono-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо» Новосибирск
в Хабаровске,
680000, Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmono-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы»,
050039, Алматы, ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90...92);
RDC-almaty@eksmono.kz

Украина
«Эксмо-Украина»,
Киев, ООО «Форс Украина»,
04073, Киев, Московский пр-т, д. 9;
+38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

МИФ Арт

РИСОВАНИЕ И ХЭНДМЕЙД

ИСКУССТВО

КИНО И ФОТО

КРЕАТИВ

ДИЗАЙН И РЕКЛАМА

ВДОХНОВЕНИЕ

#miftvorchestvo

Подписывайтесь
на полезные книжные письма
со скидками и подарками:
mif.to/cr-letter

Все творческие книги
на одной странице:
mif.to/creative



[miftvorchestvo](https://mif.to/cr-letter)



mif.to/mifart



Научно-популярное издание

Макгиннесс Марк

Мотивация для творческих людей

4 элемента, из которых складывается успех

Шеф-редактор *Ольга Архипова*

Ответственные редакторы *Анна Кузьмина, Ольга Нестерова*

Арт-директор *Мария Красовская*

Литературный редактор *Ольга Нестерова*

Верстка *Юлия Рахманина*

Дизайн обложки *Мария Долгова*

Корректоры *Надежда Болотина, Светлана Липовицкая*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

www.mann-ivanov-ferber.ru

www.facebook.com/miftvorchestvo

www.vk.com/miftvorchestvo

www.instagram.com/miftvorchestvo





Марк макгиннесс знает всё о проблемах талантливых людей. Преуспевающий поэт и коуч, он более 20 лет помогает профессионалам со всего света справляться с творческими кризисами, прокрастинацией и разочарованием, а также строить карьеру и зарабатывать на любимом деле.

Если вы решили сделать творчество делом своей жизни, вам необходимо день за днём поддерживать рабочий настрой. Вам нужна мотивация. Книга Марка Макгиннесса — это не только исчерпывающее практическое руководство по типам мотивации, но и её источник.

Какие бы преграды ни вставали на вашем пути к успеху: нехватка денег, времени или вдохновения, стресс, отсутствие поддержки, недовольство собой, — в этой книге вы найдёте решения.

#мотивациядлятворческихлюдей

ISBN 978-5-00146-641-3



9 785001 466413 >

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**



facebook.com/miftvorchestvo



vk.com/miftvorchestvo



instagram.com/miftvorchestvo