

Autor  
bestsellerów  
„New York  
Timesa”

# PLEMIĘ MENTORÓW

11 PYTAŃ  
DO NAJLEPSZYCH NA ŚWIECIE

# TIMOTHY FERRISS

Autor książek *4-godzinny tydzień pracy* oraz *Narzędzia tytanów*

**mt** biznes

# PLEMIĘ MENTORÓW

**11 PYTAŃ**  
DO NAJLEPSZYCH NA ŚWIECIE

# TIMOTHY FERRISS

Przełożył  
Michał Lipa

 biznes

# SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	11	Max Levchin	117
Samin Nosrat	25	Neil Strauss	122
Steven Pressfield	30	Veronica Belmont	127
Susan Cain	35	Patton Oswalt	131
Kyle Maynard	39	Lewis Cantley	134
Terry Crews	44	Jerzy Gregorek	140
Debbie Millman	49	Aniela Gregorek	149
Naval Ravikant	55	Amelia Boone	155
Matt Ridley	59	Joel McHale	159
Bozoma Saint John	61	Ben Stiller	163
Tim Urban	64	Anna Holmes	168
Janna Levin	73	Andrew Ross Sorkin	172
Ayaan Hirsi Ali	76	Joseph Gordon-Levitt	174
Graham Duncan	79	<b>Sztuka mówienia NIE:</b>	
Mike Maples Jr.	87	<b>Wendy MacNaughton</b>	<b>178</b>
Soman Chainani	93	Vitalik Buterin	180
Dita Von Teese	99	Rabbi Lord Jonathan Sacks	184
Jesse Williams	104	Julia Galef	190
Dustin Moskovitz	107	Turia Pitt	194
Richa Chadha	110		

Annie Duke	198	Steve Jurvetson	319
Jimmy Fallon	201	Tony Hawk	324
Esther Perel	204	Liv Boeree	327
Maria Szarapowa	207	Anníe Mist Þórisdóttir	332
Adam Robinson	210	Mark Bell	336
Josh Waitzkin	219	Ed Coan	340
Ann Miura-Ko	223	Ray Dalio	348
Jason Fried	227	Jacqueline Novogratz	351
Arianna Huffington	236	Brian Koppelman	355
Gary Vaynerchuk	240	Stewart Brand	359
Tim O'Reilly	244	Sarah Elizabeth Lewis	363
Tom Peters	250	Gabor Maté	367
Bear Grylls	254	Steve Case	372
Brené Brown	257	Linda Rottenberg	376
Leo Babauta	261	Tommy Vietor	380
Mike D	264	Larry King	384
Esther Dyson	268	Muna AbuSulayman	389
Kevin Kelly	271	Sam Harris	392
Ashton Kutcher	275	Maurice Ashley	395
Brandon Stanton	279		
Jérôme Jarre	281	<b>Sztuka mówienia NIE:</b>	
Fedor Holz	290	<b>Danny Meyer</b>	<b>398</b>
Eric Ripert	294	John Arnold	400
Sharon Salzberg	298	Mr. Money Mustache	403
Franklin Leonard	302	David Lynch	406
Peter Guber	305	Nick Szabo	409
Greg Norman	308	Jon Call	412
Daniel Ek	311	Dara Torres	417
Strauss Zelnick	314	Dan Gable	419

Caroline Paul	422	Ryan Shea	524
Darren Aronofsky	425	Ben Silbermann	527
Evan Williams	428	Vlad Zamfir	533
Bram Cohen	431	Zooko Wilcox	538
Chris Anderson	434	Stephanie McMahon	542
Neil Gaiman	437	Peter Attia	548
Michael Gervais	439	Steve Aoki	553
Temple Grandin	443	Jim Loehr	560
Kelly Slater	446	Daniel Negreanu	566
Katrín Tanja Davíðsdóttir	448	Jocko Willink	570
Mathew Fraser	452	Robert Rodriguez	575
Adam Fisher	455	Kristen Ulmer	580
Aisha Tyler	459	Yuval Noah Harari	588
Laura R. Walker	465		
Terry Laughlin	468	Garść myśli na zakończenie	595
Marc Benioff	474	Polecane źródła	605
Marie Forleo	480	25 najlepszych odcinków <i>The Tim Ferriss Show</i>	607
Drew Houston	484	Poszerzone wywiady	610
Scott Belsky	488	Indeks mentorów	612
Tim McGraw	493	Indeks pytań	614
Muneeb Ali	497	Stwórz własny indeks	620
Sztuka mówienia NIE:		Podziękowania	627
Neal Stephenson	500		
Craig Newmark	502		
Steven Pinker	505		
Gretchen Rubin	509		
Whitney Cummings	512		
Rick Rubin	518		

# WPROWADZENIE

„Jedyną prawdziwą podróżą nie jest przemierzanie setki lądów i oglądanie ich jedną parą oczu, lecz obserwowanie tego samego lądu setkami różnych par oczu”.

**MARCEL PROUST**

„Albert chrząknął.

– Wiesz, co się dzieje z takimi, co to zadają za dużo pytań?

Mort myślał przez chwilę.

– Nie – powiedział w końcu. – Co?

Zapadła cisza.

Po chwili Albert wyprostował się i powiedział:

– Niech mnie szlag, jeśli wiem. Pewnie dostają odpowiedzi i robią z nich dobry użytek”.

**TERRY PRATCHETT, *Mort***

Chcąc wyjaśnić, dlaczego napisałem tę książkę, muszę zacząć od tego, kiedy to zrobiłem.

Rok 2017 był dla mnie dość niezwykły. W pierwszym półroczu nic wielkiego się nie działo, ale potem w ciągu kilku tygodni ukończyłem 40. rok życia, obchodziłem dziesięciolecie wydania mojej pierwszej książki (*4-godzinne tygodnia pracy*), przeżyłem śmierć kilku bliskich znajomych i stanąłem w świetle jupiterów, opowiadając o tym, jak otarłem się o samobójstwo na studiach<sup>1</sup>.

Prawdę mówiąc, nigdy nie sądziłem, że uda mi się dociągnąć do czterdziestki. Wydawcy odrzucili moją pierwszą książkę 27 razy. Wszystko to, co mi się udało, miało się nie udać, więc w dniu moich urodzin zdałem sobie sprawę, że nie mam planu na dalszą część życia.

Jak to się często zdarza ludziom stojącym na rozstajach dróg – w momencie ukończenia studiów, kryzysu pierwszej ćwierci życia, kryzysu wieku średniego, opuszczenia domu przez dzieci czy przejścia na emeryturę – w mojej głowie zaczęły się pojawiać pytania.

*Czy cele, które zrealizowałem, były moimi celami? Czy dążyłem do tego, czego naprawdę pragnąłem?*

*Jak dużą część życia zmarnotrawiłem z powodu niedostatecznego lub zbyt drobiazgowego planowania?*

*Jak mógłbym być dla siebie łaskawszy?*

*Jak mógłbym skuteczniej odrzucać szum i wybierać przygody, których tak bardzo pragnąłem?*

*Jak mógłbym dokonać skutecznej oceny własnego życia, moich priorytetów, światopoglądu, miejsca w świecie i wybranej drogi?*

Tyle spraw do przemyślenia! Tak wiele wątpliwości!

Pewnego ranka spisałem wszystkie nurtujące mnie pytania, mając nadzieję na uzyskanie większej jasności myślenia. Zamiast tego ogarnęła mnie fala lęku. Lista była przytłaczająca. Kiedy się zorientowałem, że wstrzymuję oddech, podniosłem wzrok znad kartki. Następnie zrobiłem to, co często czynię podczas rozmyślenia o decyzji biznesowej, osobistej relacji albo innej ważnej sprawie: zadałem sobie jedno pytanie, które pomaga w znalezieniu odpowiedzi na wiele innych...

*Jak by to wyglądało, gdyby to było łatwe?*

„To” w powyższym pytaniu może oznaczać cokolwiek. Tamtego ranka oznaczało konieczność znalezienia odpowiedzi na wielkie zagadnienia zapisane na mojej kartce.

---

<sup>1</sup> tim.blog/ted

*Jak by to wyglądało, gdyby to było łatwe?* to uroczo zwodnicze, ale niezwykle użyteczne pytanie. Łatwo przekonać siebie, że życie musi być ciężkie; że jeśli nie jedziesz po bandzie, to znaczy, że nie dość się starasz. To prowadzi do poszukiwania linii największego oporu, często za pomocą stwarzania sobie niepotrzebnych trudności.

Co się jednak dzieje, kiedy zaczynamy postrzegać rzeczy przez pryzmat elegancji zamiast obciążenia? Czasem dochodzimy do niesamowitych wyników z łatwością, bez napięcia. Czasem „rozwiązujemy” problem, formułując go w zupełnie inny sposób.

Tamtego ranka, zapisując odręcznie w dzienniku powyższe pytanie – *Jak by to wyglądało, gdyby to było łatwe?* – wpadłem na trop pomysłu. Prawie wszystko, co napisałem na tamtej stronie, było bezwartościowe, ale dostrzegłem na niej maleńkie ziarnko możliwości...

*Co by było, gdybym zwołał plemię mentorów, którzy mogliby mi pomóc?*

Mówiąc dokładniej, co by się stało, gdybym zadał ponad stu błyskotliwym osobom te pytania, na które sam chciałem znaleźć odpowiedź? Albo w inny sposób skłonił tych ludzi do poprowadzenia mnie w odpowiednim kierunku?

Czy to mogłoby się udać? Nie miałem pojęcia, ale wiedziałem jedno. Gdyby łatwe podejście się nie sprawdziło, nadal miałbym do wyboru ciężką harówkę jak w kopalni soli. Ból i cierpienie zawsze są w ofercie, kiedy postanawiamy po nie sięgnąć.

Dlaczego więc nie miałbym poświęcić tygodnia na poszukiwanie linii najmniejszego oporu?

I tak to się zaczęło. Najpierw sporządziłem napędce listę wymarzonych osób, którym chciałbym zadać moje pytania. Początkowo zajmowała jedną stronę, ale szybko wydłużyła się do dziesięciu. Przy jej tworzeniu nie narzucałem sobie żadnych ograniczeń: nikt nie był zbyt wielki, zbyt nieprzystępny ani zbyt nieuchwytny, żeby się na niej znaleźć. Czy mogłem dotrzeć do Dalajlamy? Niesamowitej Temple Grandin? Pisarza Neila Gaimana, który dla mnie jest zjawiskiem tak rzadkim jak biały wieloryb? A może do Ayaan Hirsi Ali? Stworzyłem najbardziej ambitną, eklektyczną i niezwykłą listę, jaką byłem w stanie ułożyć. Następnie musiałem wymyślić jakąś zachętę, za pomocą której mógłbym skłonić moich adresatów do odpowiedzi, więc zacząłem pracować nad umową wydawniczą. „Będziesz w mojej książce” to zwykle dość skuteczny wabik. Na samym początku powiedziałem mojemu wydawcy, że całe przedsięwzięcie mimo wszystko może się nie powieść i zobowiązałem się do zwrócenia zaliczki w takiej sytuacji.

W końcu z duszą na ramieniu zacząłem wysyłać e-maile.

Wysłałem identyczne zestawy 11 pytań do bardzo zróżnicowanej grupy odnoszących największe sukcesy, najbardziej znanych ludzi na świecie. Moja prośba



brzmiała: „Odpowiedz proszę na 3–5 pytań, które uznasz za najciekawsze, albo na więcej, jeżeli poczujesz inspirację”.

Kliknąwszy dziesiątki razy przycisk „Wyślij”, w podnieceniu przycisnąłem ręce do mej pisarskiej piersi, wstrzymując oddech. Wszechświat odpowiedział... milczeniem. Słysząc było tylko cykanie świerszczy za oknem.

Przez cały dzień i przez całą dobę nic się nie działo. Kompletny bezruch; nawet mysz nie skrobała w kącie. Potem coś drgnęło w eterze. Dobiegł mnie delikatny szept ciekawości i w mojej skrzynce pojawiło się kilka próśb o doprecyzowanie pewnych kwestii. Przyszło parę uprzejmych odmów, a w ślad za nimi ruszyła lawina korespondencji.

Niemal wszyscy ludzie, do których się zwróciłem, są zapracowani ponad wszelkie wyobrażenie i spodziewałem się, że w najlepszym razie dostanę krótkie, pospiesznie napisane listy od najwyżej kilku z nich. Zamiast tego otrzymałem jedno z najbardziej wnikliwych odpowiedzi, jakich kiedykolwiek mi udzielono – czy to na piśmie, czy podczas osobistej rozmowy, czy w jakiegokolwiek innej formie. Ostatecznie okazało się, że na moją prośbę zareagowało ponad sto osób.

Oczywiście „łatwa” ścieżka oznaczała tysiące kursujących tam i z powrotem e-maili i wiadomości na Twitterze, setki rozmów telefonicznych, wiele maratonów odbytych na bieżni ustawionej przy biurku oraz znacznie więcej niż kilka butelek wina wypitych podczas późnonocnych sesji pisarskich, a jednak... udało się. Czy we wszystkich przypadkach? Nie. Nie udało mi się (tym razem) skontaktować z Dalajlamą, a co najmniej połowa osób z mojej listy nie zareagowała na mojego e-maila albo odrzuciła zaproszenie do rozmowy. Udało się jednak na tyle dobrze, że wyniki miały odpowiednią wagę i o to mi właśnie chodziło.

W tych przypadkach, w których udało mi się nawiązać kontakt, odpowiedzi miały duży ciężar gatunkowy.

Osiem spośród jedenastu pytań stanowiły nieco podrasowane „szybkie pytania” z mojego podcastu *The Tim Ferriss Show* – pierwszego w historii cyklu wywiadów na temat biznesu, który przekroczył barierę 200 milionów pobrań. Ulepszałem te pytania podczas ponad 300 wywiadów z takimi ludźmi jak muzyk i aktor Jamie Foxx, generał Stanley McChrystal i pisarka Maria Popova. Wiedziałem, że budzą one duży oddźwięk, że moi rozmówcy na ogół je lubią i że mogą mi pomóc w odnalezieniu odpowiedniego kierunku w życiu.

Pozostałe trzy pytania były nowe i obliczone na znalezienie przez mnie rozwiązania moich najbardziej chronicznych problemów. Zanim wypuściłem je w świat,

długo je testowałem, sprawdzałem i redagowałem, zadając je bliskim przyjaciołom, będącym mistrzami świata w swoich dziedzinach.

Im jestem starszy, tym więcej czasu – jako odsetek każdego dnia – spędzam na formułowaniu coraz lepszych pytań. Z mojego doświadczenia wynika, że stopniowe przechodzenie od jednokrotnego do dziesięciokrotnego, następnie od dziesięciokrotnego do stukrotnego, a potem od stukrotnego do (tu Lady Fortuna uśmiecha się już bardzo szeroko) tysiąckrotnego „zwrotu z inwestycji” w różnych dziedzinach jest efektem zadawania coraz trafniejszych pytań. W pełni się zgadzam ze stwierdzeniem Johna Deweya, że „dobre sformułowanie problemu jest połową rozwiązania”.

### **Życie karze za mgliste pragnienia i nagradza za konkretne oczekiwania.**

W końcu świadome myślenie w dużym stopniu polega na zadawaniu sobie pytań i znajdowaniu odpowiedzi na nie. Jeżeli chcesz mieć zamęt w głowie i ból serca, formułuj niejednoznaczne pytania. Jeśli jednak zależy ci na niezwyklej przejrzystości myśli i dobrych wynikach, zadawaj sobie niezwykle jasne pytania.

Na szczęście jest to umiejętność, którą można rozwijać. W żadnej książce nie znajdziesz wszystkich odpowiedzi, ale z tej nauczysz się formułować trafniejsze pytania. Milan Kundera, autor *Nieznosnej lekkości bytu*, powiedział: „Ludzka głupota bierze się z posiadania odpowiedzi na wszystko. Mądrość powieści wynika zaś ze stawiania pytań o wszystko”. Wystarczy w miejsce „powieści” wstawić „kogoś, kto potrafi się uczyć”, żeby poznać moją życiową filozofię. Często od tego, czego pragniemy, oddziela nas tylko lepszy zestaw pytań.

Poniżej znajduje się lista 11 pytań, które wybrałem do tej książki. Ważne, aby przeczytać każde z nich oraz towarzyszące im wyjaśnienia, ponieważ w dalszej części tekstu występują w skróconej postaci. Za niezwykle przydatne opinie dziękuję przede wszystkim Brianowi Koppelmanowi, Amelii Boone, Chase'owi Jarvisowi, Navalowi Ravikantowi i innym.

Przyjrzyjmy się najpierw samym pytaniom. Niektóre z nich w pierwszej chwili mogą sprawiać wrażenie trywialnych albo bezużytecznych. Uważaj jednak! Rzeczy nie zawsze są takimi, jakimi się wydają.

1. Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.
2. Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)? Moi czytelnicy uwielbiają takie szczegóły jak marka i model, miejsce zakupu itd.

3. W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?
4. Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu – przez co rozumiem po prostu możliwość dotarcia z przekazem do milionów albo miliardów osób – co byłoby na nim napisane i dlaczego? To może być kilka słów albo cały akapit. (Jeżeli tak będzie łatwiej, mogą to być słowa kogoś innego. Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?)
5. Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu? (Może to być inwestycja pieniędzy, czasu, energii itd.)
6. Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?
7. Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?
8. Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?
9. Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?
10. Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły? Możesz sformułować jakieś wskazówki?
11. Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji? (Jeśli tak będzie łatwiej, jakie pytania sobie wtedy zadajesz?)

Przyjrzyjmy się teraz uważnie każdemu z tych pytań, a ja wyjaśnię, dlaczego one wydają się użyteczne. Możesz powiedzieć: „A co mnie to obchodzi? Nie przeprowadzam wywiadów z ludźmi”. Według mnie odpowiedź jest prosta: jeżeli chcesz stworzyć światowej klasy sieć kontaktów, musisz oferować ludziom wartościowe interakcje. Wszystkie poniższe punkty mogą się okazać przydatne.

Na przykład poświęciłem kilka tygodni na testowanie kolejności pytań w celu określenia takiej, która doprowadzi do uzyskania optymalnej reakcji moich korespondentów. Według mnie ta kolejność jest sekretnym składnikiem sukcesu, bez względu na to, czy próbujesz się nauczyć nowego języka w ciągu 8–12 tygodni<sup>2</sup>, przewyciężyć odczuwany przez całe życie strach przed pływaniem<sup>3</sup>, czy wypytać przy kawie potencjalnego mentora. Dobre pytania za-

<sup>2</sup> Zob. *4 godziny, by zostać mistrzem nie tylko w kuchni*.

<sup>3</sup> [tim.blog/swimming](http://tim.blog/swimming)

dane w nieodpowiedniej kolejności prowadzą do uzyskania złych odpowiedzi. Z drugiej strony możesz powalczyć w wyższej kategorii wagowej niż twoja, zwracając uwagę na staranne dobieranie kolejności pytań, o czym większość ludzi nawet by nie pomyślała.

Przykład: pytanie o billboard należy do ulubionych przez moich słuchaczy i gości, ale jest dość trudne. Obezwładnia lub przeraża wiele osób. Nie chciałem odstraszać zapracowanych ludzi, którzy mogliby w pierwszym odruchu odmówić, pisząc: „Przepraszam Tim, nie mam teraz siły na takie przemyślenia”. Co mogłem zrobić? Odpowiedź jest prosta. Należało dać im możliwość rozgrzewki przy łatwiejszych, mniej abstrakcyjnych pytaniach (np. o najczęściej darowane książki albo zakup o wartości mniejszej niż 100 dolarów).

Moje wyjaśnienia odnośnie do kolejnych pytań stają się coraz krótsze, ponieważ wiele z nich dotyczy wszystkich punktów.

### **1. Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.**

„Jakie są twoje ulubione książki?” wydaje się dobrym pytaniem. Jest niewinne i proste. W praktyce jednak jest okropne. Osoby, z którymi przeprowadzam wywiady, przeczytały w życiu setki albo tysiące książek, więc sformułowanie odpowiedzi wymaga od nich ciężkiej pracy umysłowej, a poza tym mają słuszne wątpliwości co do wyboru „ulubionego” tytułu, o którym informacja zaraz pojawi się w artykułach, na Wikipedii i w podobnych źródłach. Pytanie o „najczęściej darowaną” książkę jest mniej ryzykowne, a zagadniętej osobie łatwiej znaleźć odpowiedni tytuł w pamięci. Status „najczęściej darowanej” oznacza też, że korzyści z lektury wyciągnęło więcej osób, co w przypadku bardzo indywidualnego wyboru „ulubionej książki” nie jest takie oczywiste.

Najbardziej ciekawskim i niecierpliwym czytelnikom mogę od razu podsunąć kilka (spośród wielu) pozycji, które często wymieniali moi respondenci:

*Człowiek w poszukiwaniu sensu* Viktora E. Frankla,  
*The Rational Optimist* Matta Ridleya,  
*Zmierzch przemocy. Lepsza strona naszej natury* Stevena Pinkera,  
*Sapiens. Od zwierząt do bogów* Yuvala Noaha Harariego,  
*Poor Charlie's Almanack* Charlesa Mungera.

Jeżeli chcesz poznać wszystkie rekomendacje czytelnicze zgromadzone w jednym miejscu, w tym 20 książek najczęściej polecanych w niniejszym tomie i w *Narzędziach tytanów*, znajdziesz je na stronie [tim.blog/booklist](http://tim.blog/booklist).

## **2. Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?**

**Moi czytelnicy uwielbiają takie szczegóły jak marka i model, miejsce zakupu itd.**

To może wyglądać jak pytanie rzucone od niechcienia, ale nim nie jest. Umożliwia łatwe nawiązanie rozmowy z bardzo zajęтым człowiekiem, jednocześnie z miejsca podsuwając czytelnikowi jakąś użyteczną, praktyczną informację. Głębsze pytania pobudzają do udzielania bardziej wnikliwych odpowiedzi, ale wnikliwość jest odpowiednikiem błonnika w dziedzinie wiedzy: wymaga intensywnego trawienia. Tymczasem żeby wytrwać w marszu, ludzie (nie wyłączając niżej podpisanego) potrzebują chwilowych przyjemności. W tej książce ich źródłem są pytania, na które padają konkretne, łatwe i często zabawne odpowiedzi – smakowite kąski dla twojej spracowanej duszy. Zapewniają one chwilę wytchnienia od intensywniejszego wysiłku umysłowego.

## **3. W jaki sposób porażka (choćby pozorną) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?**

To pytanie jest dla mnie szczególnie ważne. Jak napisałem w *Narzędziach tytanów*:

*Twoi superbohaterowie (idole, ikony, tytani, miliarderzy itd.) niemal bez wyjątku składają się z samych wad, ale rozwinęli do perfekcji jedną lub dwie mocne strony. Ludzie są z natury niedoskonalą. Sukces odnosimy nie dlatego, że nie mamy żadnych wad, ale dzięki odnalezieniu w sobie wyjątkowych atutów i budowaniu na ich podstawie odpowiednich nawyków. [...] Każdy zмага [i zmagal] się z demonami, o których nic nie wiesz. Bohaterowie tej książki nie są inni. Wszyscy muszą z czymś walczyć.*

## **4. Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu – przez co rozumiem po prostu możliwość dotarcia z przekazem do milionów albo miliardów osób – co byłoby na nim napisane i dlaczego? To może być kilka słów albo cały akapit. (Jeżeli tak będzie łatwiej, mogą to być słowa kogoś innego. Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?)**

To pytanie nie wymaga dodatkowego wyjaśnienia. Potencjalnym autorom wywiadów podpowiem jednak, że część w nawiasie („Jeżeli tak będzie łatwiej...”) często ma zasadnicze znaczenie dla uzyskania dobrej odpowiedzi.

## **5. Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu? (Może to być inwestycja pieniędzy, czasu, energii itd.)**

To również jest oczywiste, a przynajmniej takie się wydaje. W przypadku takich pytań jak to i następne dobrze jest przytoczyć przy okazji jakąś autentyczną odpowiedź. Podczas wywiadu na żywo twój rozmówca zyskuje czas na zastanowienie się, a jeśli wywiad jest przeznaczony do druku, przykładowa odpowiedź stanowi wzór do naśladowania. Na przykład zadając to pytanie, dołączyłem do niego następujący ustęp:

*PRZYKŁADOWA ODPOWIEDŹ Amelii Boone, jednej z najlepszych na świecie zawodniczek wytrzymałościowych sponsorowanych przez znane marki, czterokrotnej zwyciężczyni ekstremalnych biegów przelajowych:*

*„W 2011 roku wysułałam 450 dolarów na opłatę startową w pierwszej edycji zawodów World’s Toughest Mudder, zupełnie nowego, 24-godzinnego biegu przelajowego. Był to dla mnie duży wydatek, ponieważ słałam kredyt studencki, a nie miałam żadnych podstaw, żeby oczekiwać choćby ukończenia biegu, nie mówiąc już o podjęciu faktycznej rywalizacji. Okazało się jednak, że dobiegłam na metę jako jedna z 11 osób (spośród tysiąca), które nie odpadły po drodze, i to całkowicie odmieniło moje życie, zapoczątkowując karierę w dyscyplinie ekstremalnych biegów przelajowych. Od tego czasu wywalczyłam kilka tytułów mistrzowskich. Gdybym wtedy nie zaryzykowała tych pieniędzy, to wszystko by mnie ominęło”.*

## **6. Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?**

Pierwszy raz usłyszałem to pytanie podczas wywiadu przeprowadzanego ze mną przez mojego przyjaciela Chrisa Younga – naukowca, współautora książki *Modernist Cuisine* oraz dyrektora generalnego firmy ChefSteps (wyszukaj w internecie „Joule sous vide”). Rozmowa toczyła się na scenie w sali konferencyjnej ratusza w Seattle. Powiedziałem: „Uuu..., to dobre pytanie, chyba je od ciebie pożyczę”. Tak też zrobiłem. Pytanie to ma głębsze implikacje, niż się wydaje. Z odpowiedzi można wyciągnąć kilka ciekawych wniosków. Po pierwsze, każdy jest trochę zwariowany, więc nie jesteś wyjątkiem. Po drugie, jeżeli jesteś kolekcjonerem zachowań obsesyjno-kompulsywnych, moi rozmówcy chętnie podsuną ci kilka pomysłów. Po trzecie, co się wiąże z pierwszym, „normalni” ludzie to zwykli wariaci, których za słabo poznałeś. Jeżeli myślisz, że jesteś wyjątkowo neurotycznym osobnikiem, z żalem muszę cię rozczarować: każdy z nas jest w jakiejś dziedzinie życia wierną kopią Woody’ego Allena. Oto przykładowa

odpowiedź na to pytanie, zaczerpnięta z wywiadu na żywo i trochę zredagowana na potrzeby książki:

*PRZYKŁADOWA ODPOWIEDŹ Cheryl Strayed, autorki bestsellera Dzika droga (na podstawie którego nakręcono film fabularny z Reese Witherspoon): „Mam swoją ogólną teorię kanapki [...] każdy kęs powinien być jak najbardziej podobny do poprzedniego. Nadążasz? [Jeżeli] tu jest kawał pomidora, a tam bryła humusu, muszę wszystko jak najbardziej ujednolicić. Kiedy więc dostaję kanapkę, zawsze ją rozkładam i natychmiast zmieniam ułożenie wszystkich składników w środku”.*

### **7. Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?**

To krótkie, efektywne i nieprzesadnie zniuansowane pytanie. Ma dla mnie szczególne znaczenie jako element mojej samooceny dokonywanej na półmetku życia. Dziwię się, że tego typu pytania nie są zadawane częściej.

### **8. Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?**

Bardzo ważne jest pytanie uzupełniające dotyczące rad do zignorowania. Chętnie pytamy o to, co powinniśmy robić, ale jesteśmy mniej skłonni zastanawiać się nad tym, czego powinniśmy unikać. Ponieważ jednak to, czego nie robimy, ma wpływ na to, co możemy robić, lubię pytać o rzeczy, których nie powinniśmy się podejmować.

### **9. Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?**

To pytanie jest blisko związane z poprzednim. Wiele problemów związanych z koncentracją na odpowiednich rzeczach można rozwiązać, podejmując decyzje o tym, co powinniśmy ignorować.

### **10. Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozprasające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły? Możesz sformułować jakieś wskazówki?**

Mówienie „tak” jest łatwe, odmawianie jest o wiele trudniejsze. Chciałem, aby ktoś mi pomógł nauczyć się odmawiać i niektóre z otrzymanych odpowiedzi okazały się naprawdę przydatne.

## **11. Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji? (Jeśli tak będzie łatwiej, jakie pytania sobie wtedy zadajesz?)**

Kiedy twój umysł zaczyna przypominać wirującą piłkę plażową (fani komputerów Apple wiedzą, że chodzi mi o zawieszenie się), rozwiązanie tego problemu staje się najpilniejszym zadaniem. Jak zwykle pytanie uzupełniające („Jeśli tak będzie łatwiej...”) okazuje się w wielu przypadkach najważniejsze.

Ponieważ wszystko, co wybitne w tej książce, jest dziełem innych ludzi, mogę bez poczucia samouwielbienia powiedzieć, że bez względu na to, na jakim etapie życia się znajdujesz, na pewno coś cię w niej zachwyci. Jednocześnie nawet jeśli będę rozpaczał i się dąsał, niektóre fragmenty tej książki wydadzą ci się nudne, bezużyteczne albo wprost głupie. Spodziewam się, że spośród 140 przedstawionych profili spodoba ci się 70, z tego 35 cię zachwyci, a 17 odmieni twoje życie. Zabawne, że 70 sylwetek, które ci się nie spodoba, okaże się najbardziej wartościowe dla innego czytelnika.

Życie byłoby nudne, gdybyśmy wszyscy przestrzegali dokładnie takich samych zasad, zatem na pewno zechcesz sam wybrać z tej książki to, co ci odpowiada.

Bardziej zaskakujące okaże się jednak to, że... *Plemię mentorów* będzie się zmieniało razem z tobą. W miarę upływu czasu i twojego życia te rzeczy, które początkowo odrzuciłeś jako zawracanie głowy, objawią swoją prawdziwą głębię i staną się dla ciebie niewyobrażalnie istotne.

Banał, który potraktowałeś z lekceważeniem jak wróżbę z chińskiego ciasteczka, może nagle nabrać sensu i sprawić, że zaczniesz przenosić góry. Z drugiej strony myśli, które uważałeś na początku za przebłyski oświecenia, mogą się zużyć i stracić wpływ na ciebie, niczym wspaniały trener licealnej drużyny, który w pewnym momencie musi przekazać swoich wychowanków trenerowi uniwersyteckiemu, aby mogli wejść na wyższy poziom umiejętności sportowych.

Rady zawarte w tej książce są ważne bezterminowo, a jej treść nie jest jednorodna. Na następnych stronach znajdziesz wskazówki formułowane zarówno przez 30-letnie cudowne dzieci, jak i doświadczonych weteranów dobiegających siedemdziesiątki. Mam nadzieję, że za każdym razem, gdy będziesz sięgał po tę książkę – mniej więcej tak jak w przypadku książek *I Ching* albo *Tao Te Ching* – coś nowego przykuje twoją uwagę, zmieni twój sposób postrzegania rzeczywistości, obnaży błędy w twoim myśleniu, potwierdzi twoje przeczucia albo przyczyni się do skorygowania przez ciebie kursu choćby o jeden, ale bardzo ważny stopień.



W niniejszym tomie można odnaleźć nieprzebrane bogactwo ludzkich emocji i doświadczeń: od przezabawnych po ściskające za serce, od opowieści o dotkliwych porażkach po historie niebywałych sukcesów, od gawęd o życiu po relacje dotyczące śmierci. Życzę ci, abyś przyjął wszystkie ze zrozumieniem.

Na moim stoliku kawowym leży kawałek drewna wyrzuconego przez morze. Jest na nim zapisany cytat z Anaïs Nin, na który spoglądam każdego dnia:

„Życie kurczy się lub rozszerza proporcjonalnie do naszej odwagi”.

Przypomina mi krótko o tym, że miarą sukcesu zwykle może być liczba niekomfortowych rozmów, które jesteśmy gotowi przeprowadzić, oraz liczba niekomfortowych działań, które jesteśmy skłonni podjąć.

Najbardziej spełnieni i skuteczni ludzie, jakich znam – twórcy o światowej sławie, miliarderzy, intelektualisci i inni – swoją życiową podróż uważają w 25 procentach za poszukiwanie siebie, a w 75 procentach za stwarzanie siebie.

Ta książka nie służy do biernej lektury. Ma być wezwaniem do działania.

Jesteś autorem własnego życia i nigdy nie jest za późno, żeby zastąpić historie, które opowiadasz sobie i światu, lepszą narracją. Nigdy nie jest za późno na rozpoczęcie nowego rozdziału, dodanie zaskakującego zwrotu akcji albo całkowitą zmianę gatunku.

*Jak by to wyglądało, gdyby to było łatwe?*

Uśmiechnij się i chwyć długopis. Będzie się działo...

*Pura vida,*

Tim Ferriss  
Austin, Texas  
Sierpień 2017

„Mój bliski przyjaciel powiedział kiedyś: »Bardzo łatwo powiedzieć, kim nie jesteś. Trudniej powiedzieć, kim jesteś«. [...] Każdy może mówić, dlaczego to czy tamto jest złe. Spróbuj zrobić coś dobrego”.

**JOSEPH GORDON-LEVITT**  
TW/IG: @hitrecordjoe  
[hitrecord.org](http://hitrecord.org)

**JOSEPH GORDON-LEVITT** jest aktorem. Jego kariera obejmuje trzy dekady i współpracę z telewizją (*Trzecia planeta od Słońca*), kinem artystycznym (*Zły dotyk*, *Kto ją zabił?*) oraz kinem komercyjnym (*Incepcja*, *500 dni miłości*, *Snowden*). Debiutował jako scenarzysta i reżyser filmem *Don Jon* (nominacja do Independent Spirit Award za najlepszy scenariusz oryginalny). Ponadto założył i prowadzi HITRECORD, internetową społeczność artystów przedkładających współpracę nad autopromocję. HITRECORD przерodziła się w spółdzielnię wydającą książki i płyty oraz produkującą filmy dla takich firm jak LG czy ACLU, a także została uhonorowana nagrodą Emmy za program telewizyjny *HitRecord on TV*.

**Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.**

*Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitały w hybrydowej gospodarce* Lawrence'a Lessiga. Książka o tym, jak można wziąć dzieło kogoś innego i stworzyć na jego bazie własne. Lessig jest prawnikiem zajmującym się prawem własności intelektualnej, prawem autorskim, dozwolonym użytkiem itd., ale ma też niezłe wyczucie procesu kreatywnego. Nasza kultura bardzo hojnie nagradza za oryginalność, ale kiedy przyjrzesz się uważnie każdej „oryginalnej” myśli albo pracy, zauważysz, że czerpie obficie z wielu różnych źródeł. Wszystko jest remiksem. Oczywiście niektórzy przesadzają z zapożyczeniami, ale ogólnie rzecz biorąc, ja przedkładam szczerłość nad oryginalność. Myślę, że lepiej wypadam, kiedy nie silę się na zbyt dużą oryginalność, za to dbam o to, by być autentycznym.

**W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?**

Zacząłem pracować jako aktor w wieku 6 lat. Przerwałem karierę, kiedy miałem 19 lat, żeby pójść do college’u. Kiedy po studiach próbowałem ją wznowić, nie mogłem znaleźć pracy. Przez rok chodziłem na przesłuchania i nic z tego nie wychodziło. To było bardzo bolesne. Wyobrażałem sobie, że już nigdy nie będę grał i naprawdę mnie to przerażało.

Dużo myślałem. Czego dokładnie się bałem? Czego by mi brakowało, gdybym rzeczywiście już nigdy nie zagrał żadnej roli? Nigdy nie przepadałem za blichtrzem i splendorem Hollywood, więc nie o to chodziło. Niespecjalnie też przejmowałem się tym, co ludzie myślą o filmach i programach, w których występowałem. Przede wszystkim uwielbiałem samo granie. Fascynował mnie proces tworzenia i zdawałem sobie sprawę, że nie mogę dopuścić do tego, by moje zdolności twórcze zależały od tego, czy ktoś zechce mnie zatrudnić. Musiałem wziąć sprawę we własne ręce.

Wymyśliłem krótką, metaforyczną mantrę, którą sobie powtarzałem, kiedy potrzebowałem zachęty: „hit record” [„wciśnij nagrywanie”]. Zawsze chętnie się bawiłem kamerami wideo, które mieliśmy w domu, i czerwony przycisk z napisem REC stał się dla mnie symbolem mojego przekonania, że mogę sobie poradzić sam. Nauczyłem się montować filmy i zacząłem tworzyć krótkie klipy, piosenki i historie.

Brat pomógł mi założyć niewielką stronę internetową, na której umieszczałem swoje produkcje, i nazwaliśmy ją HITRECORD.ORG. To było 12 lat temu. Od

tego czasu HITRECORD rozrosło się do rozmiarów społeczności liczącej ponad pół miliona artystów na całym świecie. Robiliśmy razem niesamowite rzeczy, wypłacaliśmy twórcom miliony dolarów i zdobywaliśmy prestiżowe nagrody, ale dla mnie nadal najważniejsza jest jedna rzecz: uwielbienie dla kreatywności samej w sobie. To właśnie jej szukałem 12 lat temu, tonąc w bagnie porażki budzącej we mnie nienawiść do samego siebie, pogrążając się w gnuśności i odczuwając rozpacz tak głęboką, że mógłbym krzyknąć tak długo, aż zdarłbym sobie gardło.

**Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?**

Mój bliski przyjaciel powiedział kiedyś: „Bardzo łatwo powiedzieć, kim nie jesteś. Trudniej powiedzieć, kim jesteś”. Inaczej mówiąc, możesz bez przerwy podważać osiągnięcia innych ludzi, ale nawet jeśli masz rację, to kogo to obchodzi? Każdy może mówić, dlaczego to czy tamto jest złe. Spróbuj zrobić coś dobrego.

**Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?**

Myślę, że wyprowadzenie się z rodzinnego miasta było jedną z najbardziej owocnych rzeczy, jakie w życiu zrobiłem. Nie sposób nie określać siebie przez pryzmat tego, jak widzą nas inni. Przebywając w zupełnie nieznanym środowisku, mogłem od nowa siebie zdefiniować. W końcu wróciłem do mojego miasta, ale w międzyczasie ogromnie się rozwinąłem.

**Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?**

Lubię do siebie mówić. Często dość głośno.

**Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?**

Moja żona pokazała mi Google Scholar. Przypomina Google, ale wyszukuje tylko treści naukowe. Kiedy więc chcę się naprawdę czegoś dowiedzieć, to zamiast grzebać w sensacyjnych bzdurach obliczonych na zwiększenie klikalności, mogę wyszperać rzetelne dowody naukowe. Czytanie tego zajmuje jednak znacznie więcej czasu. Opracowania naukowe są trudne. Zwykle potrzebuję pomocy, żeby je zrozumieć, ale nie żałuję wysiłku.

### **Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzielilibyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?**

Już o tym wspomniałem, ale każdemu, kto czyta te słowa i chce zacząć karierę aktorską lub rozrywkową, radzę jedno: zastanów się, dlaczego tego chcesz. Bądź ze sobą uczciwy i spróbuj naprawdę szczerze powiedzieć, na czym ci zależy. Sława jest uwodzicielska. Wszyscy oglądaliśmy i uwielbialiśmy filmy o młodych ludziach pozornie bez szans, którzy zostawali gwiazdami filmowymi. Nie będę udawał, że jestem na to całkowicie odporny. W gruncie rzeczy myślę, że pragnienie sławy jest czymś naturalnym z ewolucyjnego punktu widzenia. Kiedy nasi przodkowie żyli w dziczy, bycie powszechnie znanym prawdopodobnie ułatwiało uzyskanie pomocy potrzebnej do przeżycia w trudnym środowisku i przekazania genów. Nie twierdzę zatem, że kto pragnie sławy, jest złym człowiekiem. Mówię tylko, że dążenie do niej wcale nie musi doprowadzić cię do szczęścia. Ci spośród znanych mi sławnych ludzi, którzy są szczęśliwi, odczuwają szczęście z innych powodów niż sława. Są szczęśliwi z tych samych przyczyn, co wszyscy: są zdrowi, otoczeni dobrymi ludźmi i cieszą się tym, co robią, bez względu na to, ile milionów obcych na to patrzy. Myślę, że ta zasada znajduje zastosowanie także poza dziedziną aktorstwa i rozrywki. W każdej sferze ludzkiej aktywności istnieją jakieś mityczne nagrody, które rzekomo przypadają nam w udziale, kiedy wszyscy uważają nas za ludzi sukcesu. Z mojego doświadczenia wynika jednak, że czerpanie przyjemności z samej pracy daje o wiele większą, bardziej uczciwą satysfakcję.

### **Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?**

Lubię pisać. W różnych okresach mojego życia prowadziłem dziennik ze zmienną częstotliwością, ale zawsze do tego wracam, zwłaszcza kiedy próbuję się uporać z czymś, co mnie drażni. Siadam i opisuję moją sytuację. Piszę na komputerze, całymi zdaniem. Wydaje mi się, że piszę tak, jakby było to przeznaczone dla szerszej widowni, choć nikomu tego nie pokazuję. Konieczność wytłumaczenia problemu „czytelnikowi” niezorientowanemu w mojej sytuacji zmusza mnie do zidentyfikowania i przeanalizowania wszystkich elementów i niuansów. Czasem dochodzę do nowych odpowiedzi i rozwiązań, ale nawet kiedy tak nie jest, zwykle myślę jaśniej i mogę odetchnąć.

„Wszyscy mądrzy i zrównoważeni ludzie, jakich znam, chodzą na spacery i medytują. Aplikacja Headspace to przyjemne narzędzie na początek. Spróbuj z niej korzystać codziennie. Proponuję jednak nie robić tego podczas spacerowania... Przynajmniej na razie”.

JIMMY FALLON  
TW/IG: @jimmyfallon  
tonightshow.com

**JIMMY FALLON** jest komikiem uhonorowanym nagrodami Emmy i Grammy. Zasłynął jako członek obsady programu *Saturday Night Live* oraz gospodarz nocnego talk-show *The Tonight Show Starring Jimmy Fallon*. Jest autorem kilku książek, w tym *Your Baby's First Word Will Be DADA* oraz najnowszej, *Everything Is Mama*. Mieszka w Nowym Jorku z żoną Nancy i córkami Winnie i Franny. Jeśli chcesz zobaczyć, jak lata na moich stopach (poważnie!), zajrzyj na mój blog: [tim.blog/jimmy](http://tim.blog/jimmy).

**Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.**

Gdyby miała to być książka dla dorosłych, wybrałbym *Człowieka w poszukiwaniu sensu* Viktora Frankla. Przeczytałem ją podczas dziesięciodniowego pobytu na oddziale intensywnej opieki medycznej szpitala Bellevue po przyszcyciu palca odebranego podczas wypadku z pierścieniem w kuchni. To książka o sensie życia,

a ja jestem przekonany, że po jej przeczytaniu każdy staje się lepszym człowiekiem. Najbardziej zapadł mi w pamięć fragment: „Nie ma dobrej odpowiedzi na pytanie o sens życia. To tak, jakby zapytać mistrza szachowego o najlepszy ruch na świecie. Wszystko zależy od sytuacji, w której się znajdujesz”. Ta książka wzmocniła we mnie przekonanie, że co mnie nie zabije, to uczyni mnie silniejszym. Jeżeli ją przeczytasz, wyniesiesz z niej znacznie więcej.

Obecnie jednak najczęściej rozdaję książki dla dzieci, ponieważ coraz częściej mam z nimi do czynienia (sam jestem ojcem dwuipółlatki oraz czterolatki). Myślę o książkach, które uwielbiałem jako dziecko. Jedną z nich jest *The Monster at the End of This Book* Jona Stone’a.

Pamiętam, jak śmiałem się z jej narratora o imieniu Grover, który bał się przewracania kartek, ponieważ na końcu książki miał się zjawić potwór, ja jednak czytałem dalej, a on był coraz bardziej przerażony: „PRZEWRÓCIŁEŚ KARTKĘ!!?!?!!! PRZESTAŃ TO ROBIĆ!!!!” Nie pamiętam już, czy chciałem być dzielny za nas obu, czy po prostu wiedziałem, że wszystko się dobrze skończy, ale przewracałem kartkę za kartką i czytałem, dopóki nie doszedłem do ostatniej strony, na której się okazywało, że to ON jest tym potworem. Uroczy, kudłaty Grover! Ta książka nauczyła mnie chyba tego, że tak naprawdę nie ma się czego bać.

### **Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?**

Najlepszymi nowymi zachowaniami, jakie sobie przyswoiłem w ciągu ostatnich pięciu lat, są spacerowanie i medytowanie (niejednocześnie). Mój przyjaciel Lorne Michaels uwielbia spacerować i zawsze, gdy spędzamy razem czas, chodzimy i rozmawiamy, nawet jeśli nie idziemy do żadnego konkretnego celu – chodzi o samą przyjemność. Pewnego razu w Londynie przeszliśmy prawie 13 kilometrów, w ogóle o tym nie myśląc. Moja żona i dzieci też uwielbiają spacerować, a ja mam wrażenie, że mógłbym to robić w nieskończoność. Zadziwia mnie to, że przez tak długi czas nie zdawałem sobie sprawy, w jak wspaniałą nastrój wprawia mnie spacerowanie. Medytacja jest trochę trudniejsza, ale można nauczyć tego swój mózg (podobnie jak można się nauczyć każdej innej czynności – grania na gitarze, parodiowania ludzi, prowadzenia samochodu z ręczną skrzynią biegów). To cenna umiejętność, wymaga tylko wyćwiczenia. Wszyscy mądrzy i zrównoważeni ludzie, jakich znam, chodzą na spacer i medytują. Aplikacja Headspace to przyjemne narzędzie na początek. Spróbuj z niej korzystać codziennie. Proponuję jednak nie robić tego podczas spacerowania... Przynajmniej na razie.

# CYTATY, NAD KTÓRYMI ROZMYŚLAM

(Tim Ferriss, 1 kwietnia – 15 kwietnia 2016 r.)

„Geniusz oznacza tylko nadzwyczajną zdolność widzenia”.

**JOHN RUSKIN**

wiktoriański polimata, krytyk sztuki, filantrop i myśliciel społeczny

„Metod może być milion i więcej, lecz zasad jest tylko kilka. Człowiek, który rozumie zasady, może z powodzeniem wybierać metody. Człowiek, który próbuje metod, ignorując zasady, wpędza się w tarapaty”.

**RALPH WALDO EMERSON**

XIX-wieczny eseista amerykański, prekursor transcendentalizmu

„Pierwsza zasada stosowania dowolnej technologii w biznesie brzmi: automatyzacja efektywnej czynności zwiększa jej efektywność. Druga zasada brzmi: automatyzacja nieefektywnej czynności zwiększa jej nieefektywność”.

**BILL GATES**

współzałożyciel Microsoftu



# „Cierpliwość w skali makro, szybkość w skali mikro”.

**GARY VAYNERCHUK**

TW/IG: @garyvee

[garyvaynerchuk.com](http://garyvaynerchuk.com)

**GARY VAYNERCHUK** jest seryjnym przedsiębiorcą oraz współzałożycielem i dyrektorem generalnym firmy VaynerMedia – świadczącej pełen zakres usług agencji cyfrowej obsługującej klientów z listy Fortune 500. Gary osiągnął znaczącą pozycję pod koniec lat 90., kiedy założył jeden z pierwszych internetowych sklepów winiarskich o nazwie Wine Library i pomógł ojcu rozwinąć rodzinną firmę, której obroty wzrosły dzięki niemu z 4 do 60 milionów dolarów rocznie. Jest inwestorem *venture capital*, autorem bestsellerów i należy do pierwszych udziałowców takich firm jak Twitter, Tumblr, Venmo i Uber. Gary znalazł się na prowadzonych przez czasopisma „Crain” i „Fortune” listach 40 najbardziej wpływowych osób w biznesie przed czterdziestką. Jest bohaterem *DailyVee*, internetowego serialu dokumentalnego pokazującego życie dyrektorów generalnych i osób publicznych w cyfrowym świecie.

## **Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?**

Przypadkowa kolekcja koszulek zapaśniczych z lat 80.

## **W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?**

Jestem przekonany, że mój ogólny sukces jest pochodną wielu rzeczy – także tego, że byłem chuderlawym dzieckiem imigrantów i moczyłem łóżko aż do 12. roku życia. Byłem beznadziejnym uczniem i pomiatano mną w szkole.

Myślę, że skrajne doświadczenia z czasów szkolnych przygotowały mnie na wielkie zwycięstwa, które odnoszę w życiu, ponieważ tamten rynek – czyli kumple, rodzice oraz drwiący ze mnie i upokarzający mnie nauczyciele przepowiadający mi nieuchronną życiową porażkę – zmuszał mnie do doskonalenia się.

[Ludzie] piszą różne rzeczy o mnie [w internecie], porównują mnie do odrażających postaci, mówią, że oszukuję i jestem zły, a to jedna z najgorszych rzeczy, jakich może doświadczyć porządny człowiek. To wszystko spływa po mnie jak po kaczce, bo jestem do tego przyzwyczajony.

Mam wrażenie, że wszystkie moje niepowodzenia przyczyniły się do rozwoju mojej osobowości jako przepustki do sukcesu w biznesie. Nie przytoczę żadnej konkretnej historii. Myślę, że według standardów obowiązujących w okresie mojego dojrzewania byłem nieudacznikiem, ponieważ osiągnięcia szkolne były jedynym sposobem oceniania dzieci. Żeby uchodzić za dobrego ucznia, trzeba było odnosić sukcesy w sporcie albo w nauce, a ja byłem słaby w obu dziedzinach. Nie należałem do żadnej drużyny, nie miałem na koncie żadnych osiągnięć, jechałem na dwójkach i trójkach. Byłem podręcznikowym przykładem szkolnego nieudacznika z lat 1982–1994.

A jednak... oto jestem.

## **Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?**

Cierpliwość w skali makro, szybkość w skali mikro. Nie wybiegać myślą o osiem lat naprzód, tylko skupić się na najbliższych ośmiu dniach.

Myślę, że ludzie są strasznie niecierpliwi w skali makro. Z kolei ja jestem niewiarygodnie cierpliwy w skali lat i dekad, za to niezwykle szybki i narwany w skali minut i dni. Naprawdę uważam, że wszyscy inni postępują odwrotnie. Podejmu-

ją w pośpiechu głupie decyzje o tym, co będą robili za kilka lat, ale w skali dni marnują czas oglądając cholernego Netfliksa. Mając 22 lata bardzo się przejmują tym, co będą robili w wieku 25 lat, ale co czwartek wieczorem chłają na umór. Grają w *Madden NFL*. Tracą czas na *House of Cards*. Potrafią codziennie poświęcić 4,5 godziny na aktualizowanie swojego profilu na Instagramie.

To jest niesamowicie ważne.

Ludzie są niecierpliwi w skali makro, za to bardzo cierpliwi w skali mikro. Marnują dni zamartwiając się tym, co będzie za kilka lat. Ja nie martwię się latami, bo wyciskam dosłownie wszystko z każdej sekundy życia, nie mówiąc już o dniach. To musi się sprawdzić.

### **Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?**

Dbanie o zdrowie. Trzy lata temu zacząłem bardzo się o nie troszczyć. Muszę jednak zaznaczyć, że nie przybyło mi od tego energii. W ogóle. Mam 41 lat i mniej energii niż trzy lata temu. Mogę łatwiej podnieść bagaż albo dziecko. Jestem silniejszy, ale nie przybyło mi energii ani żadnej z tych rzeczy, o których mówią ludzie podczas ćwiczeń na siłowni. Nie mam jednak żadnych wątpliwości, że ta dzisiejsza praca przyniesie bardzo pozytywne skutki, kiedy będę miał 60, 70, 80 albo 90 lat.

Początkowo chciałem tylko poprawić swój wygląd, ale szybko zacząłem się zastanawiać, jak mogę poprawić także swoje samopoczucie w dłuższym okresie. Ćwiczę z trenerem przez siedem dni w tygodniu. Przez trzy–cztery dni wykonuję zestaw złożonych ćwiczeń na wzmocnienie górnej i dolnej części ciała, a w pozostałe skupiam się na elastyczności i tkankach miękkich. Intensywnie pracuję nad mobilnością bioder, pleców i szyi. Dzięki temu czuję się znacznie lepiej niż kiedyś. Obecnie koncentruję się na zwiększaniu masy mięśniowej i siły. Ćwiczę martwy ciąg, wyciskam sztangę na ławeczce, robię przysiady i wiele innych ćwiczeń. Robię to wszystko nie po to, żeby dać sobie wycisk, ale żeby czuć się dobrze i zachować siłę, elastyczność i zdrowie.

Ćwiczę zawsze, gdy tylko mogę wygospodarować na to od 30 minut do godziny. Mój osobisty trener Jordan często ze mną podróżuje. Najchętniej ćwiczę o poranku, przed pójściem do biura. Zwykle przychodzę na siłownię o 6.15 i wychodzę po godzinie.

## **Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?**

Wszystko. Jednym z największych problemów każdego, kto zaczyna odnosić sukcesy, jest to, że możliwości mnożą się coraz bardziej i trzeba się nauczyć częściej je odrzucać niż z nich korzystać.

Z drugiej strony, co potwierdzi Tyler albo którykolwiek z moich asystentów, wciąż potrzebuję zdrowej równowagi i przyjmowania około 20 procent propozycji, które wydają się niemądre, ponieważ wierzę w szczęśliwe zbiegi okoliczności. Większość ludzi ma problem z zachowaniem tej równowagi.

Naprawdę wierzę, że większość ludzi czytających te słowa idzie zbyt daleko w stronę jednej lub drugiej skrajności. Narzucają sobie ścisłą dyscyplinę, mówią „nie” na wszystko i myślą, że w ten sposób najlepiej wykorzystują czas, albo bezmyślnie zgadzają się na wszystko bez żadnej strategii.

Wolę być bliżej tej pierwszej skrajności, ale być w tym dobry. Naprawdę cenię swój czas. Niemniej wydaje mi się, że trzeba to odpowiednio zrównoważyć zaufaniem do własnej intuicji i robieniem w ciemno rzeczy, które nie przynoszą oczywistych korzyści, ponieważ to, co mieści się w ramach tych 20 procent, zwykle sprawia, że cała inwestycja jest tego warta.

## **Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?**

Wyobrażam sobie, że cała moja rodzina zginęła w strasznym wypadku. Naprawdę. Zapewne to o wiele dziwniejsze rozwiązanie niż te, które opisują inni ludzie w tej książce, ale to właśnie przywraca mi pion. Schodzę do czeluści piekieł, naprawdę czuję ten ból w sercu, a potem dociera do mnie, że bez względu na to, co mnie w danej chwili gryzie, nie można tego porównać z taką tragedią. Nagle zaczynam się cieszyć, że tylko straciłem klienta, przegapiłem jakąś możliwość, narażę się na śmieszność itd.

## WSZYSCY POTRZEBUJEMY MENTORÓW. OTO PONAD STU SPOŚRÓD NAJLEPSZYCH NA ŚWIECIE.

Do kogo zwracasz się z prośbą o radę, kiedy musisz znaleźć odpowiedź na życiowe pytania? Tim Ferriss przepisał ponad stu ekspertów z różnych dziedzin, których odpowiedzi mogą pomóc jemu oraz tobie w poszukiwaniu właściwego kursu w życiu. Zapisując doświadczenia tych osób w postaci krótkich, ale treściwych profili, Tim dzieli się z czytelnikami ich przepisami na sukces, szczęście, sens życia i inne ważne rzeczy. Bez względu na to, przed jakim wyzwaniem albo szansą stoisz, w tej książce znajdziesz coś, co ci pomoże, na przykład:

- Tytuły trzech książek, które **legendarny inwestor** Ray Dalio najczęściej poleca innym.
- Wskazówki i porady **elitarnych sportowców**, takich jak Maria Szarapowa, Kelly Slater, Dara Torres, Tony Hawk, Dan Gable i inni.
- Odpowiedź na pytanie o to, jak i dlaczego **współzałożyciel Facebooka** Dustin Moskovitz odrzuca większość adresowanych do niego prośb.
- **Modele myślowe** fenomenalnych **pokerzystów**: Daniela Negreanu, Annie Duke, Fedora Holza i Liv Boeree.
- Wskazówki dotyczące **medytacji i praktykowania uważności** pochodzące od Davida Lyncha, Jimmy'ego Fallona, Sharon Salzberg, Ricka Rubina, Richy Chadhy.
- **Historię porażki** doznanej w szkole średniej, która **zmotywowała** aktora Terry'ego Crewsa na całe życie. Dowiesz się też, jak samemu wykorzystać tę lekcję.
- Odpowiedź na pytanie, dlaczego **organizator konferencji TED** Chris Anderson uważa, że „podążaj za swoją pasją” to bardzo zła rada.
- Historię o tym, jak **książka** Yuvala Noaha Harariego *Sapiens* stała się **światowym hitem po wielu odmowach wydawców**.
- Nowe przekonania, zachowania i zwyczaje, które w ciągu ostatnich pięciu lat zmieniły na lepsze życie **ikon rynku kryptowalut** (twórców Ethereum, Zcash itp.).
- Odpowiedź na pytanie, dlaczego Arianna Huffington zaleca regularne **mieszanie aplikacji** na ekranie telefonu.
- Zestaw ćwiczeń ze sztangą, dzięki któremu muzyk country Tim McGraw **zachowuje młodość**.
- Wyjątkowe **podejście** astrofizyczki Janny Levin **do przeszkód**, dzięki któremu widzi w nich możliwości.
- Odpowiedź na pytanie o to, dlaczego Ben Stiller lubi o poranku **zanurzać głowę w lodowatej wodzie**.
- Wyjaśnienie, dlaczego **współzałożyciel Dropboks**a Drew Houston w **życiowej ściągawce** dla siebie sprzed lat umieściłby piłkę tenisową, okrąg i liczbę 30 000.

Wśród mentorów Tima znaleźli się także: Neil Gaiman, Ashton Kutcher, Dita Von Teese, Darren Aronofsky, Joseph Gordon-Levitt, Mr. Money Mustache, Jesse Williams i wiele innych osób.

Najbardziej spełnieni i skuteczni ludzie – twórcy o światowej sławie, miliarderzy, intelektualści i inni – swoją życiową podróż uważają w **25 procentach** za poszukiwanie siebie, a w **75 procentach** za stwarzanie siebie. Ta książka nie służy do biernej lektury. Ma być wezwaniem do działania! Uśmiechnij się i chwyć długopis. Będzie się działo...

Patroni:



enactus **personel & zarządzanie**



THINKTANK<sup>®</sup>  
rekomenduje

ISBN 978-83-8087-408-4



9 788380 874084 >

Cena 54,90 zł  
MT17160