



Эрик Бертран  
Ларссен

РАЗДВИНЬ  
ГРАНИЦЫ СВОИХ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Он заставляет людей  
менять свое поведение  
и жизнь, не чувствуя  
при этом, что они что-то  
приносят в жертву.

Адам Икдал,  
*Boston Consulting Group*

**ERIK  
BERTRANB  
LARSEN**

# **NO MERCY**

**Be Ynnr Best With Mental Training**

**ЭРИК  
БЕРТРАН  
ЛАРСSEN**

**БЕЗ ЖАЛОСТИ  
К СЕБЕ**

**РАЗДВИНЬ ГРАНИЦЫ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

Перевод с английского  
Иделии Айзятуловой

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2016

УДК 174.4  
ББК 88.332.2  
Л25

Издано с разрешения Erik Bertrand Larssen  
и литературного агентства Stilton Literary Agency Norge AS

На русском языке публикуется впервые

**Ларссен, Эрик Бертран**

Л25      Без жалости к себе. Раздвинь границы своих возможностей / Эрик Бертран Ларссен ; пер. с англ. И. Айзатуловой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 208 с.

ISBN 978-5-00057-715-8

В этой книге выдающийся тренер по личностному росту и популярный мотивационный спикер Эрик Бертран Ларссен делится уникальным опытом достижения успеха. Благодаря его действенному методу вы сможете правильно поставить цели, раздвинуть границы своих возможностей и добиться положительного результата несмотря ни на что. Эта яркая и эмоциональная книга станет для вас источником мотивации.

Книга предназначена для всех, кто хочет реализовать свой потенциал на 100%.

УДК 174.4  
ББК 88.332.2

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-715-8

© Erik Bertrand Larssen. Published in agreement with Stilton Literary Agency

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

# Содержание

## ВВЕДЕНИЕ

В поисках этого прекрасного чувства .....	9
Как я стал тренером .....	17

## ЧАСТЬ I. ПОВСЕДНЕВНАЯ ЖИЗНЬ

Посмотрите на свою жизнь со стороны .....	31
Однажды я умру .....	32
Если это получилось у других, получится и у вас .....	38
Сравнивайте себя с самим собой .....	39
Определите свои ценности .....	41
Систематическое движение вперед .....	46
Приготовьтесь к успеху .....	51
Постановка цели .....	57
Почему так важно ставить перед собой цели .....	59
Что такое хорошая цель .....	61
Как определить хорошую цель .....	66
Примите решение .....	76
В процессе: стадия реализации .....	85
Напоминайте себе о цели .....	86
Сила терпения .....	89
Как бороться с трудностями .....	92
Дело не в таланте .....	103
Упражнения — не только для тела .....	111

Внутренний диалог .....	125
«В моем словаре нет такого слова» .....	126
Чего вы ждете сегодня? Правильных вопросов .....	128
«Я смогу» — об усиливающих выражениях .....	131

## **ЧАСТЬ II. РЕАЛИЗАЦИЯ**

Визуализация .....	139
Действуйте как тот, кем вы хотите быть .....	169
Режим .....	177
Поиск оптимального режима .....	190
Быть нестигаемым .....	196
Об авторе .....	202

*Максу и Арну*





# ВВЕДЕНИЕ

## В поисках этого прекрасного чувства

Офицер из школы военной авиации провел мелом на доске вертикальную черту. Внизу он написал 0, затем разметил шкалу вверх и пронумеровал деления в порядке увеличения. Максимум был обозначен десяткой.

Он указал на 4 и сказал: «Вы думаете, что можете сделать столько».

Затем ткнул пальцем в 2: «Ваша мама считает, что вы способны на столько».

Он снова показал вверх, на цифру 7: «Мы, офицеры, знаем, что вы готовы на большее», — и пристально посмотрел на нас.

«Реальность же такова, — палец остановился на 10. — Вы способны на то, о чем и подумать не можете».

Таким я запомнил начало самой первой лекции на курсах выживания в 1992 году. Мне было девятнадцать, я только что стал кандидатом на должность офицера разведки военно-морских сил Норвегии и собирался пройти эти курсы вместе с опытными десантниками. Я спросил себя, не пытаюсь ли отхватить кусок больше, чем способен проглотить, — остальные студенты выглядели такими крепкими и выносливыми. Но стоящий перед нами офицер Королевской армии ждал, что мы начнем прыгать выше головы! Мы — будущие офицеры-десантники — должны были научиться выживать в дикой природе. Десантные подразделения действуют в тылу противника, поэтому, если что-то пойдет не так во время военной операции, свои проблемы придется решать самостоятельно. Если мы попадем в плен, но сможем сбежать, мы должны уметь ориентироваться без компаса

и навигатора, чтобы вернуться к своим. Я одновременно был напуган и воодушевлен.

Эти занятия действительно проверяли на прочность. Я никогда прежде не проходил такое расстояние без крошки во рту. Никогда не ориентировался по звездам. Теперь же я научился разжигать огонь с помощью двух палочек и обрывка веревки. Сам разбивал лагерь для сна и грелся камнями, вытащенными из костра. Я понял, что могу куда больше, чем представлял раньше, и это открытие стало невероятно важным. Я оказался способен спать пару часов в день в течение целой недели, проплывать километры в ледяной воде, добывать себе еду и даже находить прелесть в долгих ночных переходах.

С тех самых пор фраза «Ты способен на то, о чем и подумать не можешь» не выходила у меня из головы. Я не раз повторял ее себе — и окружающим. Она содержит в себе намного больше, чем знания, которые я получил в Восточной Норвегии на курсах по выживанию в те далекие осенние дни.

Моя вера в человечество практически безгранична. Я верю, что потенциал каждого из нас больше, чем мы можем вообразить. Наша жизнь может быть более насыщенной и успешной, и мы вполне способны чаще замечать в ней совершенно фантастические моменты, да еще постоянно развиваться и учиться. Мне кажется, следовать за своей мечтой — отличная мысль. Жить мечтой и претворять ее в жизнь. Это удавалось многим до нас, так поступают и некоторые наши современники. Мы можем быть лучше. Делать больше. Некоторые подразумевают под этим успех в совершенно разных областях и соблюдение баланса между ними. Другие считают, что нужно быть лучшим всего в одном деле. Каждый может стать победителем по жизни. Стать лучшим.

Я всегда интересовался успешными людьми — особенно если такого мнения придерживались не только они сами, но и окружающие. Чем

победители отличаются от остальных? Постепенно я выяснил, что различия ничтожно малы. Это удивительное открытие буквально окрылило меня.

Те, кто добивается выдающихся результатов, обращают внимание даже на самые незначительные детали. Они приобретают полезные привычки, в то время как установки большинства людей хорошими не назовешь. Они чаще принимают мелкие, почти незаметные, но верные бытовые решения. Каждый день. Дело не в таланте, просто однажды они решили поступать именно так. Выбирать нужное. Эффект от этого незаметен в течение дня, но за более продолжительный период (месяцы или даже годы) он оказывает существенное влияние на их жизнь. Для этого не нужны врожденные способности — такие привычки может выработать каждый, если задаться целью. Да, вы тоже.

У меня, как у психологического тренера, есть основополагающая гипотеза: мы знаем, что должны делать, но часто избегаем этого. Я крайне редко встречал людей, не представлявших, какие действия необходимы для улучшения работоспособности или самочувствия. Большинство и понимают, что нужно делать, и имеют для этого все ресурсы, однако чаще выбирают самый простой и удобный путь.

Что даст изменение такого отношения?

Например, спортсмен точно знает, что ему нужно сделать более здоровым свой рацион, приложить больше усилий во время тренировки и подремать после обеда вместо того, чтобы сидеть в интернете. Или сотрудник большой компании знает, что ему нужно быть более последовательным, внимательным и эффективным и лучше готовиться к деловым встречам. Подумайте: в чем разница между теми, кто делает, и теми, кто не делает?

В этом и состоит суть психологического тренинга: так изменить ваши привычки, чтобы со временем вы оказались готовы продемонстрировать лучшие качества.

Что я подразумеваю под мелкими бытовыми решениями? С момента пробуждения до отхода ко сну нам постоянно приходится делать выбор:

- Встать сейчас или еще немного полежать в постели?
- Потратить ли десять минут на зарядку перед тем, как идти в душ?
- Приготовить на завтрак что-то полезное или съесть кусок вчерашней пиццы?
- Пообщаться с детьми до того, как они уйдут в школу и детский сад?
- Начистить ли ботинки перед выходом из дому?
- Стоит по пути на работу мысленно проговорить свое выступление на важной встрече или лучше импровизировать, следуя за полетом мысли?
- Приготовить здоровый обед или перекусить в McDonalds?
- Заполнить командировочный лист или выпить еще чашку кофе и поболтать с коллегами?
- Если я спортсмен, что полезнее сделать после обеда: почитать статьи и посмотреть ролики для улучшения техники или погрузиться в видеоигру?
- Нужно полностью выкладываться в спортзале во время тренировок или достаточно выполнять их на 90%?
- Стоит поесть сразу после тренировки или лучше повременить с этим до возвращения домой?
- Составить план тренировок или просто выполнять упражнения в том порядке, в котором они придут в голову?
- Вечером лучше посмотреть телевизор или пораньше отправиться спать, чтобы наутро чувствовать себя бодрым и отдохнувшим?

Некоторые делают правильный выбор чаще других; примите это как данность. Обычно они просто понимают, что для них значит принятие того или иного варианта.

Люди по природе склонны выбирать самые простые решения. Мы хотим как можно реже покидать свою зону комфорта — состояние

защищенности и удобства, дающее чувство контроля над ситуацией. Эмоции не дают нам выйти из зоны комфорта, но, если вы хотите стать лучше, придется постоянно переступать через себя и покидать ее. Вы и представить не можете, насколько расширится ваш диапазон позитивных эмоций, если вы только найдете силы шагнуть в неизвестность и взять на себя больше ответственности. Чтобы добиться этого и сделать такое поведение привычным, нужно задавать себе правильные вопросы.

Придя домой после тяжелого рабочего дня, вы спрашиваете себя: «Нужно отправиться на пробежку или можно просто лечь на диван и смотреть телевизор?» Кажется, ответ очевиден. Вы устали, и эмоции «советуют» лечь и отдохнуть. Вы не обращаете внимания на голос разума: эмоции всегда берут верх. С другой стороны, если переформулировать вопрос, ответ может оказаться иным: «Хочу я через час чувствовать себя лентяем с больной спиной, лежащим на неудобном диване, или же будет здорово после хорошей пробежки оказаться под горячим душем?»

Я пишу эту книгу по трем причинам. Надеюсь, что она, во-первых, поможет вам повысить уровень самосознания и изменить стиль мышления. Во-вторых, она поспособствует разрушению мысленных стереотипов, что позволит улучшить ваше умение действовать. В-третьих, поможет чаще испытывать то, что я называю *этим приятным чувством*.

Вы можете испытывать приятные чувства в совершенно разных ситуациях: когда ранней весной по лицу пробегает луч солнца; когда ложитесь спать на свежеглаженную простыню; когда беседуете с любимым человеком за бутылкой вина на террасе теплой летней ночью. Я не говорю, что эти чувства не важны, — разумеется, это не так, но психологические тренеры не интересуются глаженным бельем или белым вином.

Говоря об этом прекрасном чувстве, я подразумеваю ощущение, которое вы испытываете, когда знаете, что всеми достижениями обязаны

исключительно самому себе. Оно всегда возникает из-за внутренних, а не внешних факторов. Ваш успех — результат силы воли и целенаправленных действий, а не случайного стечения обстоятельств. Разница — как между миллионом долларов, полученным в наследство от троюродного дедушки, и миллионом, заработанным ежедневным упорным трудом. Или между сданными кое-как экзаменами и дипломом с отличием, для получения которого пришлось несколько лет заниматься в поте лица. Или между просиживанием на работе положенных часов и кропотливым поиском инновационных решений. Или между способностью конкурировать на уровне национальной сборной и годами упорного труда, после которых на церемонии награждения в финале Олимпийских игр вы слышите гимн своей страны.

*Это прекрасное чувство возникает как результат исключительно ваших усилий, и оно всегда связано с ощущением некоего достижения.*

Если вы чего-то достигли, если сделали все, что могли, и даже немножко больше, вы непременно ощутите это и будете благодарны себе.

Стремление к этому ощущению мотивирует нас как в обычной жизни, так и в соревновательных ситуациях. Психологические тренировки дадут возможность испытывать его чаще и полнее. Главная задача — понять, что именно доставляет вам такое удовольствие. Ответ, разумеется, зависит от того, кто вы, каковы ваши потребности и ценности.

Это первое, что вам нужно выяснить, и это одна из главных идей книги. Вы должны быть готовы остановиться и честно взглянуть на себя со стороны. Затем в течение определенного времени придется терпеливо и систематически работать, прежде чем медленно, но верно удастся выработать нужные привычки. А это, в свою очередь, приведет к росту числа позитивных решений в повседневной жизни. Также вы будете вознаграждены улучшением производительности: как в спорте, так и в профессиональной, и личной жизни. Кроме того,

вы почувствуете, что намного продуктивнее используете свой потенциал, постепенно приближаясь к пределу возможностей.

Здесь описаны наиболее эффективные, по моему мнению, методики психологического тренинга. Эти знания я собирал в течение 25 лет, пытаюсь понять, что же отличает победителей от всех остальных и что важно для тех, кто живет своей мечтой.

В этой сфере немало претенциозных теорий. Многие коучи и психологические тренеры верят, что именно они нашли универсальную формулу. Ко мне это не относится. Я не поклонник какого-то конкретного учения, философской школы или метода. У меня не всегда и не на все есть правильный ответ. Я пытаюсь подстроиться под людей, с которыми работаю, под их предпочтения, амбиции и цели.

Так как я сотрудничал с большим количеством самых разных людей, верю, что эта книга окажется полезной многим. Надеюсь, она даст кому-то ответы хотя бы на несколько вопросов и поможет обрести мотивацию.

В работе психологическим тренером я обычно использую устную речь: читаю лекции и беседую с людьми. Объединение идей и опыта в единую книгу оказалось очень интересным делом. Этот переход от звуков к знакам (или, можно сказать, от практики к теории) заставил обдумать рамки, в которых я работаю, и то, как я их использую. Итогом стала скорее не непротиворечивая философская система, а набор составных элементов, важных не только по отдельности, но и как единое целое. В большой степени главы книги нацелены на прогресс, к которому я стремлюсь, работая с пришедшими ко мне за советом людьми. Я верю, что психологические тренировки индивидуальны, поэтому написать книгу, которая удовлетворит как можно больше читателей, оказалось довольно сложной задачей.

Книга состоит из двух частей. В первой мы рассмотрим повседневную жизнь, осознанность, принятие решений, постановку целей

## ВВЕДЕНИЕ

и выработку полезных привычек. На этом этапе нас будут интересовать такие черты характера, как терпение, выносливость и сила воли.

Во второй части более подробно рассмотрим проблему производительности и психологические инструменты, подходящие для ее улучшения. Мы будем учиться оптимально действовать именно в тех ситуациях, когда это необходимо.

В написании книги приняли участие и некоторые мои клиенты, поделившиеся своим опытом: как концентрация на психологических аспектах подготовки и непосредственно важных выступлений помогла им улучшить результаты.

Эта книга о том, как становиться лучше. Как определять цель, развиваться, менять поведение, чтобы раскрыть свой потенциал и следовать за мечтой.

Вы можете достичь намного большего, чем думаете!

У вас все получится, если вы действительно этого хотите!

Но для начала нужно понять, чего же вы хотите.

*Эрик Бертран Ларссен,  
Осло, август 2012 года*



## Как я стал тренером

Наш небольшой взвод построили перед казармой в Гардермуэне, южной части лагеря в Трандуме. Только что прошел ливень, и мощеная дорожка была покрыта лужицами. Нас осталось не больше двадцати человек. (В самом начале, четыре недели назад, взвод состоял из 300 солдат.) Мы были в полевой форме, с оружием и основной экипировкой.

Командующий школы подготовки войск специального назначения Вооруженных сил Норвегии зычным голосом объяснил, с какими трудностями нам предстоит столкнуться и какие испытания пройти, прежде чем мы сможем называть себя десантниками. Закончив, он подошел к майору Гратеруду, руководителю десантного отряда. Мы не слышали, о чем они разговаривали. Затем он приблизился к солдату, стоящему в строю первым слева. Следом за ним подошел Гратеруд с подносом, накрытым алым бархатом. Спустя мгновение командующий подошел ко мне, и я тут же выпрямился по стойке смирно.

— Ты его заслужил, Ларссен, — сказал он, взяв с подноса один из значков в виде парашютного купола с крыльями — свидетельство того, что я прошел курсы прыжков с парашютом и остался во взводе. В обучении молодых десантников это был переломный момент.

Командующий прикрепил значок к моему правому нагрудному карману, крепко пожал мне руку и произнес: «Поздравляю».

Я разглядывал большую вывеску на здании передо мной. На белом фоне алели крупные буквы: «ШКОЛА ПОДГОТОВКИ ВОЗДУШНО-ДЕСАНТНЫХ ВОЙСК». Радость переполняла сердце: мне удалось пройти курсы прыжков с парашютом! Выдержав вступительные испытания, я был готов продолжить обучение.

Часто вспоминаю этот эпизод. Тогда, в 1995 году, я оказался единственным офицером, зачисленным в новый десантный взвод. Однако

эти вступительные испытания были не первыми для меня. Годом ранее мне довелось стать третьим из поступавших во взвод офицеров, но зачислили только первых двоих, поэтому пришлось проходить испытания повторно.

Немногие дважды проходили вступительные испытания в воздушно-десантные войска. Стоя с прикрепленным к груди значком, я вдвойне гордился собой. Долгое время служба в десанте представлялась загадочной, сложной и почти неосуществимой задачей.

Вряд ли кто-то предвидел мой подобный успех. В школе вплоть до старших классов я был невысоким парнем, которого все игнорировали. Меня последним звали играть в футбол. Я не был крутым. По идее, никогда не должен был стать десантником. Однако в тот серый и дождливый день я стоял в Трандуме со значком в виде парашюта на моем кармане.

До того момента все говорили, что ничего не получится. Крутые парни в школе считали меня слишком маленьким и хрупким. Я не вписывался в компанию. Моя семья регулярно переезжала, и в результате приходилось часто менять школу, из-за чего я редко находил себе близких друзей. У меня очень мало приятных воспоминаний о младших и средних классах. Я разговаривал на другом диалекте, был самым маленьким в классе и с трудом находил общий язык со сверстниками. Семья пыталась мне помочь, но в школе приходилось оставаться наедине с самим собой. Было тяжело. Но когда я стал старше, сказал себе: «Покажи им, чего ты стоишь, черт возьми!» Мне захотелось доказать всем, чего я стою на самом деле.

К вступительным экзаменам в офицерскую школу я готовился самостоятельно, проходя испытания, которые, по моему мнению, могли закалить. Я плавал одетым в ледяной воде. Бегал по лесам с тяжелым рюкзаком. Учился ориентированию в ночное время. Во время бега и упражнений, несмотря на усталость, в уме решал математические

задачи, чтобы улучшить мышление. Забирался на холм, неся на плечах бревно. Я хотел показать им... Хотел раскрыть себя.

Теперь я вижу тот же настрой у многих людей, которым удастся расширить границы своих возможностей и добиться невероятных результатов. Все они пытаются что-то компенсировать. И все знают, каково это — выходить за пределы своей зоны комфорта. По-видимому, им знакомо это ощущение, и они привыкли постоянно подталкивать себя навстречу новым достижениям. Когда ты привыкаешь к чему-то, эмоциональное напряжение спадает. Те, кому в свое время не хватало признания, знают, насколько неприятно это ощущение. С другой стороны, те, кто доволен своей жизнью, скорее всего, так и останутся в этом состоянии. У них не будет дополнительной мотивации, позволяющей преодолевать границы собственных возможностей. Впрочем, для успеха недостаточно просто чувствовать себя несчастным. Есть множество примеров, доказывающих обратное.

В начале обучения я чувствовал себя аутсайдером, но во время «адской недели» — семи дней усиленных тренировок — начал осознавать собственную силу. «Адская неделя» — последние дни подготовки новичков, испытывающие их на прочность не только физически, но и морально. Многим в отряде пришлось нелегко. Они сдались. До этого момента я не выделялся среди ровесников, но теперь наконец-то был готов продемонстрировать физическую и моральную выносливость. Дело в том, что я готовил себя к началу этой недели, как физически, так и психологически. Решил, что не сдамся, пока меня не понесут на носилках в больницу. И я дошел до предела. Разум настолько был нацелен на выполнение этой задачи, что даже мысль о смерти не пугала меня.

Еще в армии, когда мне присвоили звание сержанта и сразу отправили на север Норвегии, командующий взводом посоветовал попробовать поступить в десантную школу. Как только эта идея была озвучена, я стал целенаправленно готовиться к вступительным

испытаниям. Вскоре идея превратилась в конкретную цель. Сейчас, работая психологическим тренером, я всегда подчеркиваю важность постановки конкретных целей. Тогда же я с трудом представлял, что такое психологический тренинг, но понимал всю важность предварительной подготовки. Я уже знал один из основных принципов десантной школы: «Усердие — залог безопасности».

Спустя какое-то время выработал практически безрассудное отношение ко всему происходящему — некое убеждение, что меня обязательно зачислят. Но пройти испытания с первого раза не удалось. Мы стояли на плацу, полностью обессиленные, и не знали, закончились уже испытания или предстоит что-то еще.

— Вступительные испытания окончены, — сказал руководитель школы подготовки воздушно-десантных войск. — Сейчас я назову имена тех, кто продолжит обучение.

Он назвал два имени, но моего среди них не было. Сразу после этого меня вызвали на личный разговор к руководителю школы. Он попытался поднять мое настроение, но у меня не было сил даже посмотреть ему в лицо. Я повесил голову и беззвучно плакал, и слезы капали на его стол. Я был физически и психологически опустошен. Известие, что я не смогу продолжить учебу, стало невыносимым ударом. Руководитель объяснил, что я продемонстрировал хорошие результаты и многие офицеры хотели принять меня в школу, просто по итогам испытаний я оказался на третьем месте.

— Мы будем рады увидеть тебя в следующем году, — сказал руководитель Харальд Сунде, который сейчас занимает пост министра обороны Норвегии.

Хотя я чувствовал себя совершенно разбитым, тут же ответил: «Да, я вернусь в следующем году». И повторил эту фразу:

— Я вернусь в следующем году.

В следующем году в школу зачисляли только одного офицера, и теперь этим офицером стал я. Получение должности стало окончанием долгого пути. Моя мечта осуществилась — и это было доказательством, что можно добиться многого, если верить в себя, следовать своей цели и каждый день совершенствоваться. Я был счастлив, горд и уверен в себе. По сути, я какое-то время занимался психологическим тренингом, даже не подозревая об этом. Я добился того, к чему стремился, потому что был психологически крепок.

В Вооруженных силах Норвегии я прослужил восемь лет. За это время участвовал в нескольких международных миссиях: в Боснии вместе с морскими пехотинцами, в Косово, Македонии и Афганистане в составе воздушно-десантных войск. Эти годы подарили мне много навыков, которые я теперь использую в работе психологического тренера; особенно пригодились методики по управлению страхом и беспокойством и самоконтроля в стрессовых ситуациях.

Мне всегда нравилось спрашивать других, что ими движет, о чем они мечтают и чего хотели бы добиться в жизни. Восхищаюсь победителями — теми, кто смог проявить себя на невероятно высоком уровне и раскрыть свой потенциал.

Почему на Олимпийских играх одни завоевывают золотые медали, а другие довольствуются бронзой? Чем отличаются чемпионы от остальных участников? Мой друг Томас Петерсон посоветовал книгу Энтони Роббинса «Разбуди в себе исполина»\*, которая привела меня в восторг. Роббинс — известный американский тренер, на мой взгляд, даже *слишком* американский. Однако он, несомненно, знает, о чем пишет. Энтони работал с такими успешными личностями, как Билл Клинтон, легенда хоккея Уэйн Гретцки и теннисный виртуоз Андре Агасси. Его книга стала классикой для коучей и психологических тренеров. Однако больше всего меня удивило не содержание книги, а профессия автора — психологический тренер.

---

\* Роббинс Э. Разбуди в себе исполина. Минск : Попурри, 2013.

«Ничего себе, — подумал я. — Этим можно зарабатывать на жизнь?» Должно быть, вот что происходит, когда кто-то описывает словами твои собственные мысли: ты потрясен и начинаешь видеть возможности, о которых прежде не подозревал. Для меня открылся новый мир. Я прочитал все книги на эту тематику, которые смог найти: по коучингу, психологическим тренингам, психологии и различным формам психотерапии.

К тому моменту я получил диплом Норвежской школы экономики и управления бизнесом и проработал несколько лет в банке Finansbanken. Спустя полгода после прочтения книги отправился в Лондон на публичное выступление Энтони Роббинса. Денег было немного, но я понимал, что попасть на выступление и встретиться с ним просто необходимо. Сняв все деньги со счета, я купил билеты бизнес-класса до Лондона и арендовал каюту в яхте у причала рядом с аудиторией, в которой должен был выступать Роббинс. Было предчувствие, что вот-вот произойдет что-то важное, поэтому я решил идти до конца. Что-то подсказывало: в моей жизни наступает решающий момент.

На выступление пришли 10 000 человек. Я купил самый дорогой билет в переднем ряду справа. Само мероприятие во многом напомнило религиозную службу с криками «аллилуйя!» и эффектом массового гипноза. Мне это не понравилось, но я пытался анализировать происходящее.

Что делает этот человек?

Почему все вокруг слушают его с таким вниманием?

Почему столько сильных личностей жаждут его совета?

Когда выступление закончилось, я набрался смелости пройти за сцену и попросить встречи с Роббинсом. Мне разрешили задать всего один вопрос и тут же выйти. Я поинтересовался: «Что нужно сделать, чтобы добиться того же, что и вы?»

Он произнес те слова, которые сейчас я говорю всем своим клиентам: «Тренировка, тренировка, тренировка».

Возвращаясь в Норвегию, в самолете я испытал некое сильное чувство, возникающее в момент понимания того, чем ты хочешь заниматься. Решение, которое я хотел принять, меняло всю мою жизнь. Казалось, я мог ощутить его всем телом, от головы до пальцев ног. Пульс участился, и тело задрожало: вот оно, мое призвание! Я пообещал себе, что стану лучшим психологическим тренером в мире. Всю жизнь я мечтал вдохновлять людей, помогать раскрывать свой потенциал и следовать за мечтой. И в тот миг меня охватило чувство уверенности, сильнее которого я не испытывал прежде. У меня не осталось никаких сомнений.

Сейчас я помогаю клиентам испытывать такие ощущения. Вам следует стремиться к подобным чувствам, поскольку они дают понять: в вашей жизни появилась цель, важная настолько, что вы готовы на все пойти ради ее выполнения. Именно это ощущение я испытал, сидя в самолете без денег, но вне себя от счастья. Я знал: что бы ни случилось, никогда об этом не пожалею. Я едва сдерживался: хотелось незамедлительно взяться за дело. Момент принятия решения поистине волшебен. Вы решаетесь что-то сделать, коренным образом изменить свою жизнь — и она предстает перед вами в новом свете. Такие озарения прекрасно смотрелись бы в кино, но что делать потом? Каким должен быть следующий шаг?

В то время я работал в Mercuri Urval, компании по подбору персонала. В мои обязанности входило выявление наилучших претендентов на определенную должность. Однако теперь я поинтересовался у руководителя, могу ли тренировать успешных кандидатов. Ему понравилась эта идея, и я даже посетил специальные подготовительные курсы, что впоследствии пошло только на пользу. На своей должности я проработал еще год, прежде чем решил начать собственное дело. В целом типичная ситуация. Я принял главное решение, теперь все последующие даются гораздо проще. Чаще всего они сами

приходят в голову. Вы становитесь увереннее в своих силах и начинаете отчетливо представлять себе дальнейшие действия.

В моем случае решение заключалось в увольнении с работы и создании собственного дела.

Целью было стать психологическим тренером. Когда вы знаете, чего хотите достичь, принимать решения становится проще и естественнее.

Моему отцу недавно исполнилось шестьдесят, и в качестве подарка на день рождения он получил абонемент на посещение курсов по гребле у олимпийского чемпиона Олафа Туфте. В молодости отец сам был неплохим гребцом и показывал приличные результаты в командах Fana и Halden. Он спросил, не хочу ли я присоединиться к его занятиям. Сразу стало ясно, что мне представляется тот шанс, которого я искал. В другом случае я бы повел себя осторожнее, но тогда четко заметил открывающуюся передо мной возможность. Поскольку я решил не медлить, первоначальный страх тут же рассеялся. Стоило ли быть аккуратнее, делать шаг за шагом? Нет, я решил действовать быстро.

На занятиях, пока отец и Олаф Туфте были в лодке, у пирса я увидел Бьорна Инге Петтерсена, тренера национальной сборной по гребле. Вот тут-то и нужно было решить: *либо я смогу подойти к нему и сказать, что я психологический тренер, либо оставлю все как есть.* Предлагать свои услуги несколько неудобно, но я решил, что стану лучшим, а значит, особых трудностей возникнуть не должно. *Кто знает,* подумал я, *может, одному из лучших гребцов Норвегии нужен психологический тренер.* В итоге мои идеи и мое прошлое заинтересовали его, и тренер пригласил меня побеседовать со всеми участниками национальной сборной по гребле. Эта встреча состоялась на озере Арунген несколько недель спустя.

Я рассказал им о службе в норвежских войсках специального назначения, особенно о том, как ценилось умение преодолевать усталость и боль в жизненно важных ситуациях. Беседа длилась около часа,



и я провел ее с энергией и энтузиазмом, наилучшим образом подходившими для той обстановки. Я надеялся, что кто-нибудь из спортсменов захочет воспользоваться моими услугами. Но меня принял на работу сам Бьорн Инге Петтерсен. Он сказал, что ему нужен напарник, собеседник, помогающий улучшать тренерскую работу. Это стало моим первым опытом в качестве психологического тренера.

В период подготовки к Олимпийским играм в Пекине (2008 г.) у нас с Петтерсеном состоялся серьезный разговор. Лига по гребле во главе с Кьеллем Эмблемом рекомендовала меня Olympiatoppen (организации, тренирующей элиту норвежского спорта). Ярле Аамбо и Микаэлю Йоргенсену настолько понравился мой подход к психологическому тренингу, что они поручили мне работать с борцом Стигом Андре Берге и тейквондисткой Ниной Сольхейм. Это были первые спортсмены, с которыми я работал.

Стиг Андре — чемпион Норвегии по борьбе, и он хотел подтвердить свою квалификацию в Пекине. Нина была лучшей тейквондисткой Норвегии. С ней связана первая история моего успеха в качестве психологического тренера. Когда я начал работать с Ниной, она собиралась уйти из спорта. Мы занимались все восемь месяцев до начала Олимпийских игр. И ее, и Стига Андре Берге включили в состав сборной! И, больше того, Нина Сольхейм выиграла серебро. Позднее оба признавались, что своим успехом частично обязаны той психологической тренировке, которой я занимался с ними в период подготовки к играм. Со Стигом Андре я работаю и по сей день.

*Резущее море стало тихими водами. Почти незаметно Эрик Бертран проник в мое сознание, превратив огромные волны в безобидные круги на воде. Та поддержка, которую оказал Эрик Бертран, до сих пор выручает меня в личной и профессиональной жизни.*

*Бьорн Инге Петтерсен, бывший тренер Олафа Туфте и национальной сборной Норвегии по плаванию*

На старте работы психологическим тренером я не имел четкой стратегии. Мне было необходимо поверить в себя, в приобретенные знания и собственную способность понимать, что же нужно другим людям. Я часто задавал себе такие вопросы о клиентах:

- Что представляет собой этот человек на самом деле?
- Что этому человеку необходимо сделать, чтобы осуществить свои мечты и цели?
- Как полностью раскрыть его потенциал?

Затем я нажимал на верные, как мне казалось, рычаги. Благодаря военной службе я научился сдерживать эмоции и действовать в стрессовой обстановке. Также я осознал, как важно каждый день поддерживать приподнятое настроение, чтобы принимать верные решения и чувствовать себя подготовленным к любым ситуациям. Даже сейчас огромная часть моей работы психологического тренера связана с чистой мотивацией. Я помогаю людям обрести желание выполнять те задачи, которые они сами перед собой поставили.

На мой взгляд, психологическому тренингу как идее совершенно зря придают таинственность. Спортивные психологи скупно раскрывают секреты своей работы. Для многих понятие психологического тренинга ассоциируется с помощью по исправлению дефектов или компенсации недостатков. Я считаю, что способность держать себя в хорошей психологической форме — это навык, подобно тому как финансист хорошо считает, менеджер заражает энтузиазмом подчиненных, а лыжник преодолевает трассу. Психологические навыки, как и все остальные, можно улучшить тренировками.

Работая с Ниной Сольхейм и Стигом Андре Берге, я заметил, что оба *слегка* совершенствовали себя во многих отношениях, в том числе по сравнению с другими спортсменами из своих команд. Это, несомненно, помогло им попасть в олимпийскую сборную, в то время как их коллегам пришлось остаться на родине. За 5–15 лет небольшие

отличия становятся ясно различимыми. В любой деятельности, предполагающей серьезное соперничество, существует грань, которая отделяет победителей от всех остальных. В спорте это различие выявить довольно легко. Я утверждаю, что и Стиг Андре, и Нина были абсолютными профессионалами и оставались спортсменами 24 часа в сутки. Они проводили дни и ночи, работая над собой, чтобы выступить на соревнованиях наилучшим образом. Они регулировали свой сон и отдых для оптимального восстановления энергии. Их рацион всегда был идеальным образом сбалансирован (в повседневной жизни, до, во время и после тренировок, до и после соревнований), чтобы поддерживать себя в форме и восстанавливать необходимую энергию. Они распланировали свое время на дни и недели вперед, чтобы верно расставлять приоритеты. Они старались лучше остальных разогреться перед тренировкой. Даже их тренировочные занятия раз за разом проходили на все более высоком уровне. И Стиг Андре, и Нина агрессивно подбадривали себя во время тренировок. Получая ушибы, они тут же прикладывали лед к больному месту. Они избегали переохлаждения, переодеваясь в сухую одежду после тренировок. Прислушивались к голосу собственного тела и в соответствии с ним регулировали стратегию. Их подход заключался в усердной работе над тем, что они могли и хотели улучшить. Кроме того, им нравилось и не связанное со спортом времяпрепровождение, поскольку это давало возможность расслабиться и набраться сил перед упорными занятиями. Они обращали внимание на слова тренеров и команды поддержки, анализировали информацию и прислушивались к разумным и стоящим советам. Список их достоинств огромен, и я мог бы продолжать его еще очень долго. Большинство спортсменов думают, будто знают, что им делать. Стиг Андре и Нина действительно знали. Они были психологически сильны.

Помимо прочего, в мою работу входило заострять их внимание на мелочах в повседневной рутине. Каждую неделю я присылал им несколько СМС-сообщений, напоминая о важности этих небольших шагов. Также я стал частично принимать участие в тренировках, чтобы повысить их результативность на несколько процентов. Я постоянно

## ВВЕДЕНИЕ

напоминал им о конечной цели и стремлениях. Хвалил за личные и спортивные качества. Напоминал о потрясающем ощущении превосходства над соперником. Я убеждал их, что чем тяжелее тренировка, тем большей наградой будет казаться фантастическое ощущение победы над собой.

Прежде чем мы перейдем к первой части, в которой речь пойдет о каждодневной рутине, необходимой для психологических тренировок, хочу обратить ваше внимание на один важный момент. Достижения Нины и Стига Андре очевидны. Многие воспринимают психологические тренировки исключительно в контексте проявления результатов, но в моем понимании куда большая роль отводится подготовке. И эта подготовка состоит из ежедневной рутины и привычек, о которых люди часто забывают, но которые становятся решающими факторами в реализации великих планов.

Исход игры определяется повседневной жизнью. Он скрыт в кажущихся тривиальными и непримечательными деталях, от которых на самом деле зависит, кто станет победителем, а кто — только вторым, кто сможет полностью раскрыть свой потенциал, а кто — нет.

Петтер Нортуг — один из спортсменов, полностью признавших важность каждодневного выбора. Перед началом важных соревнований он нередко говорит: «Бертран, я абсолютно спокоен. Я знаю, что подготовился наилучшим образом».

# ЧАСТЬ I

# ПОВСЕДНЕВНАЯ ЖИЗНЬ

*Ведь был и другой предо мною путь,  
Но я решил направо свернуть —  
И это решило все остальное.*

*Роберт Фрост, «Другая дорога»\**

---

\* Перевод с английского Григория Кружкова.



# Посмотрите на свою жизнь со стороны

*Познай самого себя.*

Кредо Сократа

Предположим, вы решили стать более результативным. Вам хочется реализовать свой потенциал, ставить перед собой цели и упорно работать над их достижением. Но вы не знаете, с чего начать. Все упирается в самый первый шаг. Если бы вы пришли ко мне за советом, я бы порекомендовал посмотреть на свою жизнь по-другому. Сделайте шаг в сторону и как следует рассмотрите себя и жизнь, которую вы ведете. Как она выглядит в глазах других?

Правило стратегического мышления гласит: чтобы тщательно проанализировать объект, нужно от него дистанцироваться. В повседневной жизни редко удается соблюдать такую дистанцию. У нас всегда слишком много дел, требующих внимания: приготовить завтрак, отвести детей в школу, оплатить счета, сходить на родительское собрание, подстричь лужайку. Времени не хватает даже на самого себя! Что уж говорить о профессиональной жизни, где мы постоянно отвечаем на письма и звонки, работаем с документами, которых становится все больше и больше, и посещаем бесконечные встречи. Если вы не офисный сотрудник, а, например, спортсмен, каждый ваш день состоит из тренировки, сборов, приема пищи, еще одной тренировки, отдыха, бесед с тренером и внесения информации в журнал тренировок. Вряд ли к концу дня вы достигнете чего-то по-настоящему важного, но зато поддержите статус-кво. Когда приходит время ложиться

спать, вы понимаете, что завтра будет точно такой же день, в котором прогрессу не останется места.

Возможно, вы совершили неправильный выбор. Может быть, просто не сделали того, что следовало. Или, возможно, реализовали много правильных и хороших идей, но не вложили в них душу. Теперь вам кажется, что путь, по которому вы идете, ведет вовсе не туда, куда хочется. Свернуть с этого пути непросто — но возможно.

## Однажды я умру

*Через 20 лет вы будете более сожалеть о том, чего не сделали, чем о том, что сделали. Поэтому отбросьте сомнения. Уплывайте прочь от безопасной гавани. Ловите попутный ветер своими парусами. Исследуйте. Мечтайте. Открывайте.*

Марк Твен

Чтобы посмотреть на свою жизнь с другой стороны, представьте себя одиноким человеком, окруженным огромным миром. На что при этом обратить особое внимание, зависит от вас. Мне помогает напоминание, что однажды я умру. Жизнь коротка. Наше время на земле пролетает в одно мгновение, а затем мы умираем. Это звучит печально, но для меня в этом нет ничего негативного. Как раз наоборот: мысли о смерти помогают по максимуму использовать любую ситуацию, в которой я нахожусь.

Я представляю, как буду лежать на смертном одре, а перед глазами проплывет вся жизнь. Вот неделя, которую я провел, готовясь к вступлению в десантные войска. Вот годы, когда мои дети были



совсем маленькими. Вот экзамены, которые я сдавал в школе. Вот карьера. А вот конец жизни. Надеюсь, мне повезет дожить до старости, но даже в этом случае будет о чем спросить себя перед смертью. Что я скажу самому себе? Смогу ли гордиться своей жизнью? Использовал ли я все возможности, которые она мне давала?

Несколько лет назад я услышал историю о предпринимателе по имени Кьель Инге Рокке. На его компьютере была установлена программа, ведущая обратный отсчет. Он настроил ее на среднюю продолжительность жизни человека его возраста и положения, и компьютер отсчитывал секунды, минуты, часы и годы, которые Рокке осталось прожить. Возможно, это просто миф, но мне кажется, в этой истории есть глубокий смысл. По крайней мере, такой способ точно помогает взглянуть на свою жизнь со стороны.

Для некоторых напоминание о том, что жизнь однажды закончится, может стать мощным мотиватором. Оно наполняет их жизни ощущением срочности. Твое время не бесконечно, поэтому делай то, что нужно, сейчас или никогда. Жизнь коротка, каждая ее секунда на счету, и об этом не стоит забывать.

Сама жизнь организована таким образом, что требует взгляда со стороны. Молодость — это время, когда мы живем одним днем и принимаем все как должное. Но чем старше становимся, тем больше плодов опыта пожинаем. В восемьдесят лет человек гораздо лучше понимает себя и свое место в мире, чем в двадцать. Проблема только в том, что в восемьдесят может быть уже слишком поздно и многие возможности, открывавшиеся перед вами, уже исчезли. Вот почему я прошу клиентов посмотреть на свою жизнь со стороны: чтобы они начали осознавать свое место в мире как можно раньше. Добившись этого, они изменят поведение соответствующим образом и поставят перед собой лучшие цели.

Ярким примером таких изменений может служить кризис среднего возраста. Некоторые относятся к этому явлению с пренебрежением

и считают его конструктом\*, зародившимся на богатом Западе, где взрослые и всего добившиеся люди больше не знают, что им делать со своими жизнями. Я полагаю, что кризис среднего возраста значит куда больше. А в мире психологических тренингов он и вовсе может стать одной из главных идей. Социологи говорят, что именно люди среднего возраста наиболее несчастны. Причина в том, что к сорока годам человек вдруг осознает весь груз ответственности, внезапно оказавшейся на его плечах.

Средний возраст означает, что у вас, скорее всего, уже подрастают дети и стареют родители. Одно поколение приходит, второе уходит, и оба обращаются к вам за помощью, а вы чувствуете возрастающую ответственность за них. Кроме того, именно на этом жизненном этапе к нам чаще всего приходит осознание, что все в этом мире когда-нибудь заканчивается и время играет против нас.

Если вы, в силу характера, любите вызовы, этот момент может стать поворотным в вашей жизни. Подумайте, где вы окажетесь через десять лет, если продолжите придерживаться тех же привычек, подходов, отношений или мотивирующих факторов. Вероятнее всего, там же, где и сейчас. Вы *действительно* этого хотите?

Прошло десять лет, а вы все еще не можете найти время, чтобы сблизиться со своими детьми?

Прошло десять лет, а вы все еще жалуетесь на руководителя, зарплату или экономику страны?

Теперь понять кризис среднего возраста гораздо легче. Человек, достигший среднего возраста, внезапно видит себя со стороны — возможно, впервые за всю жизнь. В детстве мы живем одним днем, не испытывая волнений и тревог. В молодости строим планы на будущее.

---

\* В наиболее распространенном смысле термин обозначает нечто недоступное непосредственному наблюдению, но выведенное логическим путем на основе наблюдаемых признаков, например понятие интеллекта. *Прим. ред.*

Чем старше мы становимся, тем больше открывается перспектив и тем сильнее мы верим в себя. В сорок лет осознаем, что время неумолимо движется вперед и та его часть, которая выделена нам, истекает.

Если вы занимаетесь профессиональным спортом, то легко видите свою жизнь со стороны. Карьера спортсмена коротка. Пройдет несколько лет, и она закончится. Профессиональные менеджеры и бизнесмены тоже хорошо понимают собственные временные рамки. Когда вам стукнет сорок, останется еще двадцать лет работы, а затем придется обдумывать свой уход. Когда ко мне приходят клиенты, озабоченные такими проблемами, я стараюсь как можно ярче и убедительнее объяснить им, что через пару десятков лет, скорее всего, их жизни останутся такими же, как сейчас. Я предупреждаю: если не изменить что-то сегодня же, то единственной переменной в их жизни будет наступление старости.

Таким образом я пробуждаю у них неприятные ощущения, стыд за то, что они живут по инерции. И тут мы подходим к одному из самых главных принципов этой книги, лежащему в основе всех ее глав. *Если хотите, чтобы я помог вам изменить привычки, я должен иметь возможность влиять на ваши эмоции.*

Один из способов допустить меня к эмоциям — посмотреть на свою жизнь со стороны. Как я уже отмечал, мне помогает мысль о том, что все смертно, но в этих рассуждениях можно зайти еще дальше. Наша планета существует 4,54 миллиарда лет. Если очень повезет, вы доживете до восьмидесяти. Ваша собственная история составляет настолько крошечную долю в истории всей Вселенной, что от нее нужно успеть взять как можно больше. Для вечности ваше пребывание на планете все равно останется незамеченным.

Почему бы в таком случае не воплотить свои мечты? Некоторые клиенты говорят, что им не хватает смелости. Проснитесь! Мы живем на планете в галактике Млечный Путь по соседству с еще 200–400 миллиардами звезд и других космических объектов. Нам повезло родиться

в единственном месте во Вселенной, которое пригодно для жизни, находится на подходящем расстоянии от Солнца и имеет такое содержание азота и кислорода в атмосфере, которое необходимо нам для дыхания. А вы сидите и бормочете, что вам не хватает смелости жить так, как хочется!

Я могу еще долго рассуждать о жизни и смерти. Главное в этих рассуждениях — чтобы мой собеседник понял: речь идет о «здесь и сейчас». Прямо сейчас. В этот самый момент. Наша жизнь действительно очень коротка, и проживать ее впустую просто стыдно.

Норвежский писатель Эрленд Лу в своем романе «Наивно. Супер»<sup>\*</sup> описывает подобные впечатления. Главный герой книги читает статью в научном журнале, где говорится, что через несколько миллиардов лет Солнце взорвется и уничтожит Землю:

*Возможно, Вселенная начнет сужаться уже через 100 миллиардов лет, однако может просуществовать и миллиард миллиардов лет. А когда это начнется, у нас будет впереди еще столько же лет, чтобы собрать вещички и подготовиться к исходу. (...) Эти числа настолько невероятны, что у меня заметно улучшается настроение. Уж больно круто все выходит! (...) Ведь, как ни старайся, я тут ничего не могу ни прибавить, ни убавить. От меня так мало зависит. И это вызывает чувство освобождения. Сфера моей личной ответственности заметно уменьшилась. Это я почувствовал именно сейчас. Чувство ответственности ослабевает. В ускоренном темпе. Я — почти ничто. Строго говоря, такая мысль должна была бы показаться очень пугающей, однако я не испытываю такого ощущения. Я давно не ощущал такого прилива жизненной энергии. Оказывается, это даже здорово — знать, что тебе отведен определенный срок, с которым надо соразмеряться. Вообще-то мне всегда хорошо работалось авралом\*\*.*

---

<sup>\*</sup> Лу Э. Наивно. Супер. СПб. : Азбука-Классика, 2008.

<sup>\*\*</sup> Перевод с норвежского Ольги Вронской и Ирины Стребловой.

Люди по природе склонны сопротивляться изменениям. Мы рабы своих привычек, а все неизвестное нас пугает. Изменения обычно бывают довольно болезненными, поэтому люди постоянно придумывают отговорки, чтобы ничего не менять. В такой ситуации взгляд на свою жизнь со стороны может оказаться полезным, потому что он поможет принять правильное решение. Вы почувствуете, что действовать нужно срочно. Можете сказать себе:

- «Мне осталось десять лет на моем рабочем месте»;
- «Скоро мои дети начнут расти. Пора выделить время на то, чтобы пообщаться с ними, пока они еще маленькие»;
- «Моя спортивная карьера закончится через пять лет»;
- «У меня всего одна жизнь. Один шанс. Одна возможность взять от жизни все»;
- «Через десять лет меня может уже не быть на этом свете».

Во времена Римской империи для этого существовал довольно любопытный метод. Когда полководец возвращался с победой, сенат удостоивал его триумфа. Это была наивысшая награда, которую мог получить гражданин Рима. Полководец и его армия проходили парадом по всему городу до самого форума, и на каждой улице их встречала ликующая толпа. Сам победитель ехал в военной колеснице, а сзади на запятках стоял раб, держа над его головой лавровый венок — символ победы. Но, кроме того, у этого раба была еще одна обязанность. Он шептал на ухо великому воину два слова, напоминавшие, что даже после славной победы он остался человеком. Эти слова — *memento mori*: «Помни о смерти».

Представляя себя на смертном одре, я вспоминаю, что все в этом мире конечно. Дни, недели, месяцы, годы — все подходит к концу. Финал есть и у карьеры, и, возможно, у любви. Несомненно, однажды наступит конец и всей нашей жизни.

Эта мысль может стать источником мотивации. Во время «адской недели» в военном лагере, готовящем будущих спецназовцев,

я продержался до последнего лишь потому, что помнил: скоро это закончится. Каждая секунда приближала меня к заветным словам «Тренировка окончена».

Представьте, как вы просыпаетесь с утра перед очень тяжелым днем. Например, вам предстоит выступить перед советом директоров. В такой ситуации осознание того, что все проходит, только на руку. Вы знаете, что день закончится и наступит вечер и это не зависит от вашего выступления. Вы знаете, что в конце дня сможете вернуться домой и лечь в постель, и неважно, останутся директора довольны вашим сообщением или нет. Путешественники, отправляющиеся в экспедиции, мотивируют себя тем, что однажды вернутся домой. «Не сдавайся, — думают они, — рано или поздно все это закончится». И однажды так и происходит. Многие переживают много негативных эмоций, оказываясь в тяжелой жизненной ситуации. Но если вы посмотрите на свою жизнь со стороны и поймете, что скоро все закончится, это может дать мотивацию и мобилизовать вашу силу воли. Вы сможете адаптировать свои привычки к сложившимся обстоятельствам и показывать куда более высокие результаты.

## **Если это получилось у других, получится и у вас**

Понимание того, что жизнь коротка, — лишь одна из вещей, позволяющих взглянуть на свою жизнь по-новому. Работая с клиентами, я обнаружил еще один метод. Попробуйте посмотреть на себя в сравнении с другими и сказать: «Если это получилось у них, получится и у меня».

В молодости я часто покупал книги о жизни замечательных людей. Запоем читал биографии Томаса Эдисона, мадам Кюри, Луи Пастера,

братьев Райт, Джона Кеннеди и часто осознавал, что многим из них приходилось в жизни тяжелее, чем мне. Через некоторое время я стал понимать, что именно жестокая среда, окружавшая их в детстве, и сформировала последующее величие.

Многие люди, добившиеся блестящих результатов и полностью реализовавшие свой потенциал, имеют печальное прошлое, которое хотят компенсировать. По крайней мере, именно этим я объясняю то, как сам сумел пережить подготовку к набору в десантные войска. Это осознание меня очень мотивировало: твой успех определяют не IQ, не оценки, не количество денег на счету у родителей, а то, в какую сторону ты направляешь свои мысли. Вот почему мне кажется очень важным задавать себе вопрос: «Если это получилось у других — что нужно сделать, чтобы получилось и у меня? Если мой знакомый стал более успешным продавцом, юристом, менеджером, аналитиком, политиком или актером, что должен сделать я, чтобы добиться того же результата? Если кто-то сумел стать чемпионом мира, как мне завоевать такой же титул?»

## **Сравнивайте себя с самим собой**

Когда я работаю психологом в Норвегии, то сталкиваюсь с определенными проблемами и установками большинства людей. Норвегия — одна из самых лучших стран для жизни. Мы не бедствуем и постоянно слышим напоминания, как хорошо нам живется. Поэтому в сознании норвежцев заложен своеобразный запрет на жалобы. Миллионы людей на планете едва сводят концы с концами, удовлетворяя лишь базовые потребности в пище, безопасности и крыше над головой.

Я не говорю, что мы не должны быть благодарны судьбе за наше богатство. Разумеется, нам очень повезло. Но это не значит, что мы должны постоянно сравнивать себя с теми, кому живется хуже.

Разумеется, это позволяет увидеть свою жизнь с неожиданной стороны, но для большинства такое сравнение не будет мотивацией к активным действиям. Наоборот, оно может иметь прямо противоположный эффект: будь доволен тем, что у тебя есть, потому что в мире живут люди, у которых нет и этого.

Если бы осознание того, что многим в этом мире живется хуже, побудило вас отдавать половину зарплаты бедным или изучить медицину, стать врачом и уехать в Африку, это была бы совсем другая история. Остальным очень сложно мотивировать себя установкой «Сегодня я буду работать эффективнее, потому что богаче других». Она не поможет идти дальше. Нельзя постоянно сравнивать себя с другими. Вместо этого попробуйте сравнить себя со стандартами, которые устанавливаете для себя же. Каждый надеется, что будет жить в соответствии с такими стандартами, и мечтает достичь собственной цели. Именно с ними и нужно сравнивать себя, потому что это побуждает действовать.

Когда ко мне приходит клиент и начинает жаловаться на жизнь (слишком много работы, он не в состоянии найти баланс между карьерой и семьей, руководитель обижает), нет смысла говорить, что миллионы людей по всему миру живут гораздо хуже. У этого человека есть представление о том, как могла бы выглядеть его жизнь. Поэтому-то он и несчастен. По сути, он сравнивает себя с самим собой.

Чем сильнее в вас дух соперничества, тем естественнее считать самого себя эталоном. Такой подход — прекрасное начало вашего будущего успеха. Только победители осмеливаются сделать себя своими эталонами и изменить мышление в соответствии с этим принципом. Возьмем, к примеру, профессионального норвежского биатлониста и олимпийского чемпиона Оле Эйнара Бьорндалена. В интервью он рассказывает, что все его потрясающие спортивные достижения объясняются персональными стандартами. Каждое свое выступление он сравнивает с ними, а затем анализирует, как может улучшить результаты в будущем.



Чтобы посмотреть на свою жизнь по-другому, требуется особый настрой. Если ваша цель — стать лучшим вне зависимости от обстоятельств, вы готовы.

Однажды, через много лет после завершения спортивной карьеры, звезда бейсбола Джо Ди Маджо участвовал в выставочном матче в Нью-Йорке. Во время разминки он сделал несколько очень сложных упражнений, причем с большой отдачей и энергией. Один из бейсболистов спросил: «Джо, зачем ты так выкладываешься перед матчем?» Ди Маджо ответил: «А вдруг кто-то из зрителей ни разу не видел, как я играю?»

Знаменитый боксер Мохаммед Али однажды сказал, что если бы он не занялся боксом, то стал бы мусорщиком — но зато лучшим мусорщиком на свете, который смог бы переносить по четыре мусорных бака за раз.

Я частенько цитирую эту фразу Али своим клиентам. Неважно, работаете вы секретарем или топ-менеджером, мусорщиком или боксером. Если ваша цель — быть лучшим и вы умеете сравнивать себя с самим собой, вы испытаете от своей работы куда больше положительных эмоций.

## **Определите свои ценности**

Травматические переживания (например, автокатастрофы) тоже заставляют иначе взглянуть на жизнь. Подобные события всегда дают толчок к переосмыслению жизни, осознаем мы это или нет. Многие признаются, что травматические переживания имели огромное значение для расстановки жизненных приоритетов. Внезапно для вас важнее всего на свете оказывается остаться в живых и сохранить свой организм в функциональном состоянии, хотя до происшествия вы об этом даже не задумывались. Если умирает лучший друг, это

дает повод остановиться, задуматься и, возможно, понять, что родные и близкие вам дороже всего на свете.

На этом этапе хочу объяснить, почему так важно уметь посмотреть на свою жизнь со стороны. После того как вы это сделаете, станет очевидным, почему какие-то вещи в мире важнее других. Таким образом вы сможете определить свои *ценности* и *потребности*. В книге вы нередко будете встречаться с этими двумя терминами. В частности, они играют ключевую роль в главе, которую вы сейчас читаете. Когда ко мне приходит новый клиент и я пытаюсь помочь ему взглянуть на жизнь по-новому, я задаю разные вопросы: «Кто вы такой? Как бы вас охарактеризовала мать? А ваши друзья? В чем состоит ваша уникальность?» Ответы, которые дают клиенты, помогают им лучше понять собственные ценности и потребности.

Что в этом мире для вас наиболее важно? Ответы на этот вопрос и будут вашими ценностями. Они — фундаментальные факторы человеческой жизни, которые делают ее полной и гармоничной. Те, кто сталкивался с болезнями, обычно дают ответ «здоровье». Помимо него часто упоминаются семья, развитие, знания, любовь, безопасность и осознание успеха. Ценности — это так называемые социальные усилители поведения. Они повышают вероятность того, что тот или иной паттерн поведения будет повторяться снова и снова. Если ваша ценность — здоровье, можно предположить, что вы правильно питаетесь и регулярно занимаетесь спортом. Если вы включили в список ценностей знания, скорее всего, вы много читаете и получили (или собираетесь получить) хорошее образование.

Большинство компаний формулируют свои ценности в отдельном документе. Когда я спрашиваю клиентов, пытались ли они сделать то же самое со своими личностными ценностями, я обычно не получаю ответа (или же получаю, но не сразу). Разумеется, у всех людей есть ценности, но не все их осознают, хотя, если копнуть чуть глубже, они обязательно проявятся. И это хорошо. Как только вы определите

свои ценности и, может быть, даже запишете на бумаге, они зададут направление, в котором вам следует двигаться по жизни.

Ценности — это система, в которой вы существуете. Они диктуют, что делать, а чего избегать. Четкий набор ценностей позволяет перед каждым действием проверять себя: «Соответствует ли то, что я планирую сделать, моим ценностям?» Если ответ на этот вопрос — да, смело осуществляйте задуманное. Если нет, откажитесь от этого действия.

Однажды клиент сказал, что всегда мечтал открыть свое дело. Эта идея показалась мне хорошей, мы продолжили ее обсуждать, а через некоторое время я поинтересовался главными ценностями клиента. Он немного подумал и ответил, что самой важной ценностью для себя считает безопасность. Я напомнил ему о мечте открыть свое дело, и внезапно его осенило. Собственный бизнес всегда сопряжен с рисками и неожиданными событиями, в том числе экономической нестабильностью. Его цели не сочетались с его ценностями. Для него это стало настоящим открытием, и он понял, почему всегда откладывал принятие этого важного решения. Кроме того, он осознал, что придется поставить перед собой новую цель, раз предыдущая расходилась с его главной ценностью — безопасностью.

Это очень важный пример, потому что многие ставят для себя цели, даже не задумываясь, как те сочетаются с их личными ценностями. А стоило бы. Ценности человека — зачастую куда более стабильное явление, чем его цели или мечты. Посмотрев на свою жизнь со стороны, вы сможете точно определить свои ценности и осознать их. Благодаря этому вы будете способны ставить перед собой верные и правильные цели (в следующей главе мы поговорим об этом более подробно).

Помимо определения ваших основных ценностей, взгляд на свою жизнь со стороны позволит точно сформулировать ваши *потребности*. Потребности отличаются от ценностей несколькими

параметрами. Так называемые фундаментальные потребности (еда, вода, тепло, сон) должны удовлетворяться для поддержания нашей жизни. Другие могут иметь психологический характер, например потребность в самооценке или самореализации. Психология утверждает, что каждый человек имеет ряд фундаментальных потребностей, которые стремится удовлетворить. В зависимости от подхода и конкретной психологической теории их набор может различаться. Я предпочитаю организовывать их следующим образом:

- любовь;
- социальные взаимоотношения;
- разнообразие;
- безопасность;
- потребность кем-то быть / что-то значить;
- рост и развитие;
- потребность давать что-то окружающему миру.

Каждый из нас должен удовлетворять все эти потребности, но при этом степень удовлетворения и важность каждой различаются. Для кого-то безопасность превыше всего, а кто-то предпочитает ей разнообразие. Безопасность — это фундаментальная потребность, в то время как разнообразие вряд ли имеет для кого-то жизненную значимость. Мы можем полностью удовлетворить свою потребность в пище и воде (до такой степени, что она на время исчезнет), но потребность в самореализации никогда не будет удовлетворена до конца, потому что вряд ли хоть один человек на земле может сказать, что полностью реализовал свой потенциал. Я думаю, это даже хорошо, иначе мы лишились бы мотивации, а вся наша жизнь — смысла.

Когда вы смотрите на свою жизнь со стороны, вы освобождаетесь от всего окружающего шума и помех и пытаетесь понять, что вам необходимо для хорошего самочувствия. Вы видите определенные ценности и потребности, которые должны быть удовлетворены. Вся суть жизни оказывается перед вашими глазами.

Одна из моих клиенток работала пластическим хирургом и специализировалась на силиконовых имплантатах и подтяжках лица. Она рассказывала, как тяжело ей давалось профессиональное развитие. Слишком много времени уходило на бездумное посещение сайтов и болтовню с коллегами. На пациентов не оставалось лишней минуты. Она говорила, что, если бы научилась делать больше работы за меньшее время, ее зарплата выросла бы, а коллеги начали бы больше ее уважать. В начале общения мы решили определить ее основные потребности и ценности. Я спросил, почему она стала врачом, и сразу же получил ответ: потому что хотела помогать другим, приносить пользу, делать что-то для общества. Очень скоро она поняла, что далеко отошла от своих первоначальных мотивов. Она больше не жила в гармонии со своими ценностями.

Что касается потребностей, то моя клиентка была воспитана в уверенности, что альтруизм и благотворительность — главное в ее жизни. Основной ценностью она считала помощь нуждающимся. Мы провели с этой женщиной всего три сессии. В отличие от многих клиентов, приходивших ко мне научиться лучше делать свою работу, эта клиентка в итоге приняла радикальное решение и уволилась из клиники. Сегодня она трудится в благотворительной ассоциации и часто летает с медицинскими миссиями в самые проблемные регионы земного шара. Она использует свой опыт в хирургии, чтобы спасать жизни людям, пострадавшим в авариях, перестрелках или при взрывах. Недавно она позвонила и рассказала о последнем вызове, который имел для нее огромное значение: ей удалось спасти жизнь ребенку, подорвавшемуся на фугасной mine. Она каждый день напоминает себе о своих ценностях — их список сохранен фоновой заставкой на ее телефоне.

Одни доктора довольствуются деньгами и статусом, домом в хорошем районе, дорогой машиной и породистой собакой. Другие получают мизерную зарплату, едут на Ближний Восток, рискуют своими жизнями, работают в ужасных условиях и все равно наслаждаются тем, что делают. У этих врачей разные системы потребностей

и ценностей, но и те и другие могут хорошо выполнять свою работу, получая от этого удовольствие.

## **Систематическое движение вперед**

Обычно мы смотрим на свою жизнь со стороны только в необычных ситуациях или при определенных условиях: например, когда часы бьют полночь на Новый год, когда оказываемся в одиночестве за рулем на пустой ночной трассе или летним утром наблюдаем рассвет над морем. В такие моменты мы часто задумываемся:

- Действительно ли моя жизнь проходит так, как мне хочется?
- Иду ли я по правильному пути? Занимаю ли правильное место в жизни?
- Как достичь большего баланса?
- Действительно ли я работаю на пределе возможностей?
- Делаю ли я все возможное для своей карьеры (например, в спорте)?
- Решаю ли я задачи, чтобы приблизиться к достижению своих целей и исполнению своих желаний?

Проблема в том, что большинство из нас задумываются над этими вопросами лишь изредка. Обычно мы забываем о них, пока не наступит следующий Новый год и часы снова не начнут бить 12. У нас не хватает времени поразмыслить над ними как следует, исследовать или заняться их реализацией, потому-то они так мало значат в нашей жизни.

Именно поэтому ко мне обращаются так много людей. Они хотят иметь возможность периодически заглядывать внутрь себя, но делать это в рамках распланированных сессий и до тех пор, пока не достигнут желаемого эффекта.

Взгляд со стороны работает только в том случае, если вы повторяете его регулярно. Повторение делает мысли и вопросы, перечисленные выше, естественной частью ваших привычек и поведенческих установок. Вы начинаете задавать их себе автоматически, без напоминаний. Смотреть на свою жизнь со стороны означает уметь принимать в повседневной жизни пусть и не масштабные, но правильные решения. Вы наверняка заметили, как много внимания я уделяю таким решениям. В следующих главах мы еще поговорим о них.

Всегда поражает, что самые талантливые из моих клиентов — как раз те, кто умеет посмотреть на свою жизнь под другим углом. Те, которые искренне живут своей мечтой, испытывают много позитивных эмоций и постоянно двигаются к своей цели. Они чаще, чем другие, смотрят на свою жизнь со стороны и напоминают себе, кто они, чем занимаются, куда идут, и что для достижения цели у них есть только одна попытка. То же самое относится и к бизнесу. Компании умеют задавать себе вопросы о своем положении в мире куда лучше, чем отдельные люди.

- Кто мы?
- Кем хотим стать?
- Каковы наши ценности?
- В чем наша уникальность?
- Каково наше видение мира?

Какие приемы вы используете, чтобы посмотреть на свою жизнь со стороны, зависит от вас. Возможно, поможет напоминание, что жизнь коротка? Или что многие люди живут хуже, чем вы? Или сравнение с собственными внутренними стандартами? Самое главное — понять цель этого метода и научиться его применять, а в идеале — превратить в привычку.

Если вы как следует посмотрите на свою жизнь со стороны, придет осознание: жизнь — это дар и больше шансов не будет. Я хочу завершить эту главу отрывком из речи Стива Джобса, которую он

произнес перед выпускниками Стэнфордского университета 12 июня 2005 года. Это выступление набрало несколько миллионов просмотров на YouTube. Джобс использует один из самых мудрых подходов к анализу своей жизни, которые я когда-либо встречал. К моменту выступления он прошел курс лечения от рака. То, что в скором времени после этого болезнь вернулась и Стив Джобс умер, делает его слова еще более впечатляющими.

*В 17 лет я прочел такую цитату: «Если жить каждый день так, как будто он — последний в твоей жизни, однажды ты окажешься прав». Эта фраза очень меня впечатлила. С тех пор вот уже 33 года я каждое утро смотрюсь в зеркало и задаю себе вопрос: «Если бы это был последний день моей жизни, хотел бы я посвятить его тому, что запланировано на сегодня?» И если несколько дней подряд отвечаю себе «нет», это знак, что пора что-то менять.*

*Напоминание о смерти оказалось эффективным инструментом, который я использую, принимая важные решения. Перед лицом смерти исчезает почти все — мнение окружающих, гордость, стыд, страх поражения. Остается только то, что действительно важно. Если постоянно помнить, что ты когда-нибудь умрешь, перестает казаться, будто тебе есть что терять. Ты и так незащищен. Почему бы тогда не пойти на зов своего сердца?*

*Около года назад у меня диагностировали рак. В 7:30 утра сканирование отчетливо показало опухоль в поджелудочной железе. До этого момента я даже не знал, что это такое и где расположено. Врачи сказали, что этот вид рака практически не лечится и мне осталось жить от трех месяцев до полугода. Доктор посоветовал отправиться домой и привести дела в порядок — так на языке врачей звучит «готовься к смерти». Это значило, что за несколько месяцев мне предстояло сказать своим детям все то, что не вместилось бы и в десять лет. Это значило, что*



*мне нужно было подготовиться к концу, чтобы моей семье было легче справиться. Это значило, что я должен был попрощаться с близкими.*

*Я прожил с этим диагнозом целый день. Вечером мне сделали биопсию — это когда они засовывают вам в горло эндоскоп, он проходит через желудок, потом через кишечник, потом вводит иглу в поджелудочную железу и достает несколько клеток опухоли. Я был под наркозом, но моя жена, присутствовавшая на операции, рассказала, что, когда врачи посмотрели на мои клетки под микроскопом, они просто закричали от радости. Это оказался редкий вид рака, который поддавался лечению. Мне сделали операцию, и теперь со мной все в порядке.*

*В тот день я подошел к смерти ближе, чем за всю предыдущую жизнь. Надеюсь, меня ждет еще пара десятков лет на безопасном расстоянии от нее. Теперь, когда смерть оказалась для меня реальностью, я могу с уверенностью сказать вам вот что.*

*Никто не хочет умирать. Даже верующие, которые мечтают о рае, туда не торопятся. Тем не менее смерть — это точка, в которой сходятся пути всех людей. Еще никому не удавалось ее обойти. И это правильно, потому что смерть — возможно, лучшее изобретение жизни. Это двигатель жизненных изменений. Она уничтожает старое, чтобы дать дорогу новому. Сейчас новое — это вы, но однажды, и довольно скоро, вы станете старым, и вас придется уничтожить. Извините меня за эти слова, но так оно и есть.*

*Ваше время ограничено, и ваша задача — успеть прожить свою жизнь. Не попадайтесь в ловушки правил и догматов, иначе вашей жизнью будут управлять мысли других людей. Не давайте постороннему шуму заглушить ваш внутренний голос. И, что самое важное, будьте смелыми и следуйте своему сердцу.*

*Внутри себя вы уже знаете, какими хотите стать. Все остальное неважно.*

Кристиан Рут занимается парусным спортом и выступает за ассоциацию Asker. В 2008 году на Олимпийских играх в Пекине он стал десятым в классе «Лазер». В этом же классе он шесть раз участвовал в чемпионатах мира. Его лучшей позицией в мировом рейтинге стал девятый номер в 2009 году. В том же году он занял двенадцатое место в Кубке мира, а пока я пишу эти строки, отлично проявил себя на еще одной Олимпиаде. Сегодня он — один из лучших в мире яхтсменов.

*Я начал работать с Бертраном в 2010 году, когда в моей карьере наступил тяжелый период. Я все время проводил в море, упорно тренируясь: пожертвовал всем ради спорта, но так и не добился желаемого результата. В этот-то момент важное место в моей жизни занял Бертран. Он показал, что у меня есть только два варианта: либо все бросить, либо идти дальше. Благодаря ему я понял, что готов отдаться спорту целиком, потому что больше всего на свете хотел добиться успеха.*

*Вспоминается одна сессия после чемпионата мира, на котором я с треском провалился. Я рассказал Бертрану, что случилось, и пожаловался, что планирую бросить спорт. Он задумался, а потом сказал: «Знаешь, Кристиан, мне кажется, тебе действительно стоит уйти из спорта». Мы помолчали, а затем он добавил: «Что ты сам думаешь по этому поводу?»*

*Я ответил: «Ну нет, после таких слов мне хочется доказать тебе, что ты не прав».*

*Бертран улыбнулся: «Я пошутил. Разумеется, не нужно бросать спорт. У тебя все отлично получается. Продолжай в том же духе, и я уверен, что через какое-то время ты победишь».*

# Приготовьтесь к успеху

Однажды ко мне обратилась гольфистка. Она рассказала, что боится посвящать гольфу всю свою жизнь, отказываясь от альтернатив. Девушка собиралась поступать в университет, рассматривала разные предложения по работе, но на самом деле мечтала о профессиональной карьере в спорте. С одной стороны, она была готова пожертвовать всем ради гольфа, а с другой, многие факторы удерживали ее от этого шага. Друзья, родители и даже она сама полагали, что слишком рискованно отказываться от более безопасных вариантов. Она рассказывала об этом страхе многим людям, а в такой ситуации взгляд со стороны может оказаться весьма полезным. Когда я спрашиваю клиентов, чего они боятся, лишь некоторые оказываются в состоянии дать точный ответ. А когда понимают, что даже не могут сформулировать свой страх, то начинают осознавать, что бояться, в общем-то, нечего. Страх — это лишь наше воображение, монстр, который в темноте прятался под кроватью в детской, когда вы были еще совсем маленьким. Если бы вы нагнулись и посмотрели под кровать, то увидели бы, что никакого монстра там нет. Но вы никогда не решались это сделать, предпочитая продолжать бояться.

Страх — естественное для человека чувство. Мы боимся, что дела пойдут не так; опасаемся, что с нами что-то случится. Мы боимся и жизни, и смерти. Мы переживаем из-за того, что о нас подумают. Для некоторых людей страх становится мотивацией. Они умеют контролировать его и даже использовать в своих целях — для улучшения собственных результатов. Альпинисты говорят, что их жизнь зависит от страха. Он усиливает их чувство успеха и выполнения задания, а также добавляет жизни контраст. Но для большинства фокусирование на том, что может пойти не так или что они сами не в состоянии сделать, ведет к депрессии и подавленности.

В классической работе «Бойся... но действуй! Как превратить страх из врага в союзника»\* Сьюзан Джефферс говорит о трех уровнях страха. Первый уровень связан с внешними факторами, такими как старение, одиночество, экономическая нестабильность, война, несчастные случаи или смерть. На втором уровне находятся страхи, определяемые состоянием сознания. Они не зависят от ситуации и присутствуют в человеке всегда. Обычно они связаны с личностью самого человека — это страхи быть отверженным, ошибиться, не получить признания и т. д. Третий уровень Джефферс формулирует так: «ВЫ НЕ СМОЖЕТЕ ЭТО ВЫНЕСТИ!»

«Суть в том, — говорит она, — что в глубине каждой души прячется страх не выдержать то, с чем человек сталкивается в жизни».

Представьте себе худшую вещь, которая может с вами случиться. Я часто даю такое задание своим клиентам, и обычно их ответы звучат не слишком страшно.

Каждый рождается с инстинктом самосохранения, который порой проявляется даже в современных *homo sapiens*. Тысячи лет назад этот инстинкт был необходим для борьбы с трудностями — дикими животными, враждебными племенами или силами природы. Страх и желание оказаться подальше от неведомого были самым эффективным механизмом выживания. Однако сегодня большинство людей живут в относительно безопасных условиях, и внутренние страхи становятся преградами на пути к личностному росту и реализации целей. Страхи, которые мы чувствуем сегодня, часто не обоснованы, ведь современное общество дает больше свободы и возможностей отвечать на вызовы.

Если бы люди поняли, что страхи не имеют никакой связи с реальностью, всем жилось бы куда лучше. А если бы, в дополнение к этому, у каждого имелся альтернативный план на случай, если дела пойдут плохо, наши жизни были бы наполнены миром и спокойствием.

---

\* Джефферс С. Бойся... но действуй! Как превратить страх из врага в союзника. М. : София, 2008.

Клиентке-гольфистке я ответил: «Мы провели уже четыре сессии, но эта тема все время всплывает в наших разговорах. Все стремятся к безопасности. Для большинства из нас это естественно, ведь именно так человеческий род смог выжить. Большая часть людей предпочла бы безопасность. Но давайте поиграем с мыслью, что вы все-таки выбрали гольф, пошли на зов своего сердца и попытались стать одним из лучших гольфистов в мире. Представьте, что вы уже сделали выбор. Что произойдет, если вам не удастся добиться цели?»

До этого момента я с энтузиазмом относился к клиентке, но тут она начала меня раздражать. Девушка никак не могла дать определенный ответ и мямлила что-то про потраченные годы, упущенные альтернативы и желание проводить побольше времени с друзьями.

И тут я крикнул: «Бац!» — и вскочил со стула. Моя клиентка замерла и почти с ужасом посмотрела на меня.

Я сделал это, чтобы шокировать ее и разбудить центральную нервную систему. Мне нужно было встряхнуть эмоции и заставить ее по-другому взглянуть на свои рассуждения.

— Вы любите гольф, — начал я. — А если вы любите то, что делаете, это прекрасное начало. Вы сможете долго и упорно тренироваться, потому что это ваше любимое занятие. Для вас это не будет жертвой. Или вы собираетесь провести всю жизнь, делая то, чего от вас ожидают другие? Хотите потратить свое время на вещи, которые вам не нравятся и которые вы не выбирали? Хотите прожить жизнь так же, как остальные? Что вы вспомните в 70 лет об этом периоде своей жизни? Я немного работала, немного училась и немного играла в гольф? Или скажете: «Я была прочна, как камень, и еще в юности поставила себе целью стать чемпионом?»

Вы скажете: «Да, это было сложно». А еще используете фразы вроде «другого не дано», «пан или пропал» и «я следовала за своей мечтой».

С этого момента вы сфокусируетесь на том, какой хотите видеть свою жизнь. Вы будете направлять свои мысли на конкретные действия и результаты. Прекратите сомневаться! Если ничего не выйдет, вы всегда можете поступить в университет или найти работу. Но если не хотите идти до конца, успеха не добиться, потому что тысячи людей готовы пройти этот путь. У вас всего одна жизнь, одна возможность, один шанс. Не тратьте их на страх ошибиться. Представляйте себе членство в Женской профессиональной ассоциации гольфа, думайте об Олимпийских играх и крупных турнирах. Воображайте успех, игру на лучших полях, ежедневные тренировки с удовольствием. Представьте, как живете той же жизнью, что и лучшие гольфисты мира. Подготовьтесь к успеху. У вас все для этого есть! Вы уже показываете потрясающие результаты! Становитесь гольфистом и вперед! Не бойтесь!»

После четырех сессий я понял, что она хотела именно этого. Мне всего лишь нужно было чуть-чуть подтолкнуть ее к решению.

И она выбрала спорт.

*Когда я служил в армии, у нас существовала такая установка: каждый человек должен учитывать, что может пойти не так, но подобным вероятностям не стоит уделять все внимание. На подготовительных этапах мы часто задавались вопросом «А что если...?», чтобы обеспечить безопасность солдат и дать им инструкции на случай неудачи. Моя клиентка решила заняться гольфом, но при этом составила для себя список альтернативных занятий, если карьера в спорте не сложится. Она разработала подробный план: чему стоило бы поучиться, какую профессию получить. После этого направила всю свою энергию на поиск путей для достижения заветных целей.*

*И в бизнесе, и в спорте люди часто забывают приготовить к худшему — в мелком или крупном масштабе. Тем не менее каждый рано или поздно задумывается, что может пойти не так.*

*Эти мысли сложно контролировать, поэтому они способны стать хаотичными и слишком частыми. Подобные мысли парализуют, мешают идти вперед, и мы теряем уверенность в себе уже на стадии подготовки. Кроме того, сложно работать эффективно, когда ситуация развивается не по плану. Неожиданные проблемы лишают энергии. Спортсмен должен обязательно продумать несколько наихудших вариантов развития событий, которые могут повлиять на его выступление. Что если матч перенесут на час раньше? Что если судья окажется несправедливым? Что если шум на стадионе будет сильнее обычного? Что если выступление плохо начнется, или погода испортится? Менеджер компании может задавать себе другие вопросы: что если ситуация на рынке изменится в худшую сторону? Что если конкуренты разработают лучший продукт? Что если моя репутация испортится, или мои лучшие сотрудники уволятся, или я плохо проведу важную встречу на следующей неделе? Что если я прыгну с парашютом, а он не раскроется? В такой ситуации я должен научиться быстро обрезать стропы и открывать запасной парашют.*

20% моих тренингов посвящено рассмотрению таких наихудших сценариев, а еще 80% отведено успеху. Главное в любой подготовке — найти способы повернуть ситуацию в свою сторону. Нужно знать, что для этого сделать и как себя вести, если все получится. Именно это я и говорю своим клиентам. Если бóльшая часть вашего внимания направлена на желаемый результат, он становится самым вероятным. 80% всего вашего внимания должно быть отведено под выполнение работы наилучшим образом и под такие мысли, которые будут ежедневно увеличивать шансы на успех. Это требует практики. Придется направлять свои мысли в нужном направлении. Необходимо выбирать, о чем думать.

Это относится не только к долгосрочным планам, но и к целям на ближайшее будущее, и к конкретным ситуациям, которые могут произойти с вами сегодня или завтра. Я всегда советую спортсменам

перед большими соревнованиями или руководителям накануне важных переговоров разработать четкий, понятный план своего успеха и думать о нем каждый день.

Не забывайте, внутри вас дремлют силы, о которых вы даже не подозреваете. Чаще всего успеха добиваются те, кто не боится думать и верить в себя. Существует множество примеров, когда люди смело смотрели в лицо своим страхам и побеждали их. Они концентрировали внимание на далекой цели, не замечая мелких препятствий на пути к ней.

Ищите вдохновение в таких историях, кто бы ни был их автором — мировые знаменитости или ваши друзья.



# Постановка цели

*Цельтесь в Луну. Даже если вы промахнетесь,  
то приземлитесь на одной из звезд.*

Лес Браун

Настало время поставить перед собой правильную цель. Теперь, когда ваши ценности и потребности указывают направление, сделать это проще. Цель помогает направить энергию в нужное русло. Она повышает мотивацию и помогает сфокусировать внимание, что, в свою очередь, увеличивает шансы на ее достижение.

Если вы прилагаете усилия, чтобы поставить перед собой одну или несколько целей, это не значит, что нужно придерживаться их всю жизнь. Можете изменять и корректировать их с течением времени. Не все цели хороши. Цель должна быть сформулирована кратко и точно, желательно в письменной форме. Очень важно, чтобы она затрагивала ваши эмоции. Любая мысль о цели должна мотивировать.

Многие спрашивают, как же поставить перед собой правильную цель. В этом помогут понятия, которые мы обсуждали в предыдущей главе. Если вы умеете смотреть на свою жизнь со стороны и осознаете свои ценности и потребности, куда легче решить, какая цель вам подходит.

Цель должна быть осмысленной, мотивировать и помогать ежедневно корректировать свои действия.

Любая мысль о правильно поставленной цели должна вызывать положительные эмоции. Хорошая цель мотивирует и подталкивает к ежедневным наилучшим решениям. Она позволяет отбрасывать все ненужное и идти к своей мечте.

В знаменитой трилогии Дж. Толкина «Властелин колец» у маленького хоббита Фродо есть миссия. Перед ним стоит четкая цель — донести кольцо Саурона до Ородруина и бросить его в кипящую лаву, где его когда-то выковали. Это единственный способ уничтожить кольцо, и альтернатив не существует. Выполнить эту задачу может только Фродо, и он обязан действовать в одиночку. Если все получится, он спасет мир, а если нет, весь мир погибнет. Цель Фродо очевидна и однозначна, а последствия провала могут быть настолько серьезными, что он готов рискнуть ради этого своей жизнью. Путь к его цели далек, труден и полон неожиданностей и опасностей, к которым не привык миролюбивый маленький хоббит. Кроме того, ему неоднократно придется делать выбор. Независимо, маленькие это решения или глобальные, — каждое определяет, доберется он до своей цели или нет. История Фродо — прекрасный пример целенаправленного мышления. Кроме того, она подчеркивает, как важно фокусироваться на цели и напоминать себе о ней каждый день.

Многие книги описывают путь к цели слишком упрощенно. Их авторы заявляют, что мечта станет реальностью, стоит только как следует на ней сконцентрироваться. Я в это не верю, хотя здесь есть доля правды. Результаты, которые вы показываете, коррелируют с тем, что захватывает ваше внимание. Цели, которые вы ставите перед собой, изменяют вашу концентрацию. Это звучит очевидно, но мы часто об этом забываем. Если вы направляете свою энергию на мысли, как больше зарабатывать, как улучшить внешний вид или стать более эффективным профессионалом, это приведет к совершенно другим результатам, чем если бы вы просто сидели на месте и опасались худшего. Вот почему так приятно принимать осмысленные решения.

## Почему так важно ставить перед собой цели

*Если вы не знаете, куда идете, значит, вы идете не туда.*

Лоуренс Питер

Предприниматели хорошо умеют ставить перед собой цели. Они обязаны это делать, чтобы эффективно распределять свои ресурсы и направлять энергию. У компаний обычно имеется не только конкретная цель, но и стратегические планы, помогающие к ней приблизиться. Они сравнивают себя с конкурентами и оценивают рынки, на которых действуют. Эффективные компании задают для себя точные целевые уровни оборота, темпов роста, доходности и доли рынка. Руководители специально обсуждают эти вопросы, а затем фиксируют их в документе, планирующем дальнейшее развитие компании.

Если компания имеет четкие цели, это влияет на ее сотрудников и их работу. Они начинают по-другому относиться к своим обязанностям и принимать мелкие повседневные решения, которые обычно имеют наибольшую важность. Мы знаем, к чему стремимся, а значит, понимаем, что нужно сделать для этого за месяц, за неделю или за сегодня.

Когда в 1998 году Кьель Алмског занял пост исполнительного директора норвежской промышленной компании Kvaerner, он указал на необходимость сокращения расходов, и эта цель очень повлияла на поведение и отношение сотрудников компании.

На самом деле направление, в котором мыслят руководители и движется компания, оказывает гораздо большее влияние на сотрудников, чем нам представляется. Если менеджеры будут непрестанно

повторять, что компании необходимо снизить расходы, в конце концов, это отразится на ее финансовом положении.

Большинство организаций действуют в условиях сильной конкуренции. Если компания хочет побеждать хотя бы в небольших стычках со своими соперниками по рынку, все сотрудники должны быть готовы внести вклад в общее дело. Если вы работаете в компании, считающей своим приоритетом сокращение издержек, вы неосознанно будете придерживаться этого же принципа во время переговоров с клиентами. В таких случаях, чтобы обойти конкурентов, нужно максимально сфокусироваться на своем подходе и мотивации. Принимая решения, корпорации вроде Kvaerner влияют и на своих клиентов.

Когда на работу в Kvaerner пришел Кьелль Инге Рокке, он хотел в первую очередь увеличить доходность. Такой подход, разумеется, вызывал у сотрудников и клиентов совершенно другие чувства. Он влиял на их настроение и действия на всех уровнях и во многих ситуациях.

Чем сильнее вы фокусируетесь на какой-то цели, тем больше можете из нее извлечь.

Компании должны ставить перед собой цели, чтобы выжить на рынке с высокой конкуренцией, а вот отдельные люди редко имеют подобные установки. Я с удивлением обнаружил, что многие спортсмены ставят перед собой плохие цели, если вообще их ставят. Мы очень редко смотрим на свою жизнь со стороны. У нас нет ни четких целей, ни, как следствие, стратегии. Нас просто несет по течению и иногда ударяет головой о камни. Мы вскрикиваем «Ой!» и продолжаем плавание, хотя ничто не мешает добраться до берега, взять ситуацию под контроль и выбрать более подходящий путь.

Если хотите попрактиковаться в постановке целей, попробуйте вообразить себя компанией. Выделите время для «встречи правления», сформулируйте свою миссию, цели и стратегический план.

Гарантирую: результаты эксперимента вас поразят. Кроме того, напишите собственное заявление о планах и перспективах! Оно поможет установить для себя правильные цели и сделать необходимые шаги к их достижению.

## Что такое хорошая цель

— Почему вы хотите подняться на Эверест?  
— Потому что он существует.

Знаменитый ответ альпиниста Джорджа Мэллори  
на вопрос журналиста New York Times

Хорошая цель определяется тем, как она на вас влияет. Любая мысль о цели или ее визуализация должны вызывать определенную реакцию. Цель — это доступный инструмент, который можно применять как для принятия мелких повседневных решений, так и для масштабных действий, имеющих серьезные последствия. Вы должны уметь быстро достать этот инструмент из своего мысленного рюкзака, если устали или запутались. Думая о своей цели, вы будете чаще принимать правильные решения. Если это не так, значит, вы поставили перед собой не ту цель. Достижение хорошей цели должно вызывать ощущение счастья, а каждый шаг на пути к ней должен быть связан с положительными эмоциями. Вот почему для того, чтобы стать лучшим, нужно любить свою работу. Достижение поставленной цели в вашей области компетенции обязано вызывать фантастические ощущения!

На пути к хорошей цели вас будут поджидать задачи и трудности, но по мере их разрешения чувство счастья будет нарастать. Если вы заранее осознаете, что путь к цели окажется не легкой прогулкой,

а тернистой тропой, то сумеете найти правильный подход ко всем сложностям. Если же дорога к цели кажется слишком простой, значит, вы выбрали неподходящую цель. В чем заслуга того, кто достигает простой цели? В этом нет ничего необычного.

Наши мечты обычно расплывчаты и нереалистичны. Я ничего не имею против мечтаний. Они должны быть смелыми и большими, но при этом иметь связь с реальным жизненным опытом. Вы должны иметь возможность разделить их на несколько этапов и проанализировать свои действия на пути к их выполнению.

Но люди обычно так не делают.

Наши мечты остаются зыбкими призраками лучшей жизни. Когда-нибудь я стану лучше, научусь эффективнее управлять компанией, начну зарабатывать больше денег, стану чемпионом в своем виде спорта или буду проводить больше времени с семьей и друзьями. Но мечты редко превращаются в практические шаги (что я должен сделать, чтобы этого добиться?). С другой стороны, цель имеет четкий и конкретный характер. Кроме того, она должна быть очень крутой. Правильно поставленная цель дает заряд счастья. Вы не должны мечтать ни о чем, кроме нее. Цель становится эффективной только тогда, когда затрагивает ваши чувства. Она однозначна и непоколебима. Что-то щелкает у вас в мозгу, и весь процесс повседневного принятия решений изменяется.

Никогда не забуду, как однажды дал спортсмену из национальной сборной Норвегии задание найти для себя новую цель. Когда мы снова встретились, он был полон энтузиазма и счастливо улыбался.

«Знаете что, Бертран? Я выбрал новую цель! Я стану чемпионом мира в своем виде спорта. Я завоюю золотую олимпийскую медаль и войду в историю!» Он улыбался, говорил очень быстро и был заметно возбужден. По его словам, раньше он и подумать не мог о такой цели, предпочитая быть более осторожным в своих ожиданиях.

Но если вы хотите стать лучшим, осторожность только вредит! Мой клиент размышлял над своим заданием всего несколько дней, но цель уже начала оказывать влияние на его повседневные решения. Качество действий улучшилось на несколько процентов. Через шесть месяцев он неожиданно для всех выиграл чемпионат мира, а на следующих Олимпийских играх получил золото!

Менеджер, с которой я общался несколько лет назад, рассказала, что ставит перед собой много целей. Она хотела быть хорошей женой и матерью, заботиться о своем здоровье и хорошо выполнять свою работу. Самым важным в жизни для нее был баланс. Ей не хотелось добиваться чего-то большего ни в одной из областей своей деятельности. Она была всем довольна, вот только работа казалась ей немного однообразной. С другой стороны, она не хотела менять место работы, или трудиться больше, или вносить в свой график серьезные изменения. Проведя на этой должности несколько лет, она перестала чувствовать энтузиазм при выполнении своих обязанностей.

После нескольких сессий со мной женщина решила придерживаться своих целей, но добавить к ним еще одну: стать самым милым и позитивным сотрудником во всем офисе. Ей хотелось развиваться как личность, но она чувствовала себя слишком скромной и отстраненной. Формально она выполняла свои обязанности, но в душе ощущала, что способна на большее. Как менеджер офиса, она часто встречалась с топ-менеджерами корпорации. Теперь она понимала, что, если общаться с ними более позитивно и дружелюбно, она может влиять на судьбу всей своей компании. Женщина начала ощущать смысл и мотивацию в том, чтобы отдавать людям больше своего душевного тепла, улыбаться, делать комплименты, хвалить. Она начала со слов поддержки и одобрения тем коллегам, с которыми была знакома лучше всего. Теперь она чувствует себя в большей степени экстравертом — человеком, который вносит большой вклад в создание оптимистичной и позитивной культуры и атмосферы в компании.

*Хороша только та цель, которая затрагивает ваши чувства.*

Моя работа со спортсменами и менеджерами дает десятки примеров, подтверждающих это высказывание. Если они находят для себя что-то, достойное борьбы, о чем думают перед сном и первым делом вспоминают, проснувшись (а возможно, еще и видят в снах), то именно такая цель влияет на их внутреннюю мотивацию и помогает принимать лучшие решения.

Любому человеку очень важно найти что-то, к чему он будет стремиться и за что будет бороться вне зависимости от обстоятельств. После того как вы поставите перед собой правильную цель, принимать решения будет легко и весело. То, что раньше казалось мучительной обязанностью, превратится в приятное занятие.

На пути к вашей цели обязательно встретятся препятствия, с которыми нужно научиться бороться. Даже если в жизни наступила черная полоса и сейчас вы чувствуете себя плохо, этот опыт может оказаться полезным, потому что, какими бы тяжелыми ни были ваши обстоятельства, они все равно приближают к заветной цели. Если вы спросите по-настоящему успешного человека, как тот преодолевает трудности, он вряд ли поймет ваш вопрос.

Вряд ли Майклу Джордану кажется, что его жизнь трудна.

Вряд ли собственник крупнейшей компании в Норвегии жалуется, как сложно ему «тянуть лямку» на работе.

Вряд ли двукратный олимпийский чемпион и член сборной Норвегии по лыжному кроссу Петтер Нортуг-младший думает, как скучно бежать на лыжах по пустошам, пока все его друзья отдыхают на курортах.

Повторюсь: хорошие цели всегда сформулированы конкретно. Есть огромная разница между понятиями «разбогатеть» и «заработать миллион». Чем четче ваша цель, тем проще планировать движение к ней. Кроме того, формулировка цели должна содержать указание на время, в течение которого такая цель должна быть достигнута.



Что нужно сделать, чтобы заработать миллион? Или чтобы получать большее удовлетворение от работы?

Сделайте свою цель максимально четкой и конкретной. Было бы неплохо записать ее на бумаге — как будто подписать контракт с самим собой.

*Некоторые думают, что наличие четко поставленной цели мешает им наслаждаться сегодняшним днем. На самом деле все ровно наоборот. Когда появляется цель, вы знаете, к чему стремиться, но также понимаете, как влияет на ее достижение то, что вы делаете здесь и сейчас. Благодаря этому вы начинаете ценить каждый день и каждое мгновение. «Мы создали бизнес, который разрастался в разных направлениях, но нам хотелось мыслить более масштабно. Бертран объяснил: я должен знать, куда иду, и уметь принимать последствия своих действий. Как только вы четко устанавливаете свою цель, тут же видите, что нужно сделать прямо сейчас, чтобы ее достичь. Вы не тратите время на ерунду. После того, как я осознал эту концепцию, тут же решил продать все, что мне было не нужно, и избавиться от сотрудников, не приносящих пользы. Мне требовалась новая команда, знающая свое дело».*

*Тронд Фригаард, владелец и менеджер Frigaard-group  
(норвежского ансамбля народного танца)*

Если у вас есть хорошая цель, затрагивающая эмоции, каждая мысль о ней будет помогать принимать правильные решения. Для меня очевидно, что делать это куда проще, когда знаешь, за что сражаешься. После того, как вы попробуете применять методы целеполагания, ваша уверенность в себе начнет расти. Вы будете думать: «Я знаю, что все получится. Я знаю, что добьюсь своего».

## Как определить хорошую цель

Когда мы с клиентами работаем над постановкой целей, я часто прошу их вспомнить самые счастливые моменты своей жизни. Были ли в прошлом ситуации, когда вы чувствовали себя на седьмом небе, а все вокруг казалось легким и приятным?

С большинством из нас случалось что-то подобное, и мы даже способны разложить свои счастливые мгновения на составляющие.

Были вы в этот момент одни или с кем-то?

Возможно, вы решили математическую задачу, над которой долго бились?

Или получили хороший отзыв?

Была ли это ситуация, в которой вы отточили какой-то навык, и если да, то какой?

Когда вас посещает ощущение, что время остановилось? Случалось ли вам забывать о времени, а затем, взглянув на часы, восклицать: «Неужто уже так поздно»?

Что заставляет вас забыть о себе самом?

Что увлекает или дается лучше всего?

Находитесь ли вы именно в том месте, в котором хочется? Мечтаете ли, чтобы с вами происходило больше хорошего?

Однажды мне удалось задать по-настоящему хороший вопрос: «Если бы вы встретили всемогущего бога и он сказал, что в следующие десять лет вы получите все, о чем мечтали, что бы вы стали делать дальше?»

Подобные риторические вопросы могут оказаться полезными, так как большая часть людей устанавливает для себя границы возможных достижений. Мозговой штурм без ограничений может стать отличным способом для определения подходящей вам цели. Если вы ответите, что хотели бы стать исполнительным директором крупной компании, это можно истолковать как стремление к власти, или желание руководить и мотивировать других, или что вы хотите изменить мир и оставить в нем свой след, или комбинацию из нескольких причин. Обнаружив у себя подобные мотивы, вы получите основание, на котором построите свою цель.

Очень важно, чтобы цель была реалистичной и соответствовала вашим возможностям. Но в самом начале процесса целеполагания не стоит об этом волноваться. Первоначальная цель может быть сколь угодно амбициозной. Удивительно, но в разговорах с клиентами я часто замечаю, что после некоторых размышлений даже самые масштабные цели перестают им казаться недостижимыми.

Хорошая цель должна быть непростой для достижения, потому что выполнение подобных задач приносит нам наибольшее удовлетворение. Когда теннисист говорит, что хочет попасть в топ-50 мирового рейтинга, он соглашается с тем, что еще 49 человек окажутся выше него. Но почему? Что у них получается лучше? Раз уж вы готовы попасть в национальную сборную по лыжному кроссу, почему бы не попробовать стать олимпийским чемпионом? Какая разница между исполнительным директором компании со штатом 50 человек или 50 000?

Многие норвежские спортсмены стремятся стать чемпионами мира. В этой среде принято ставить перед собой большие и дерзкие цели, а психологические тренировки оказались частью спорта задолго до того, как их начали применять в бизнесе. Возможно, поэтому лишь редкие менеджеры признаются, что хотели бы стать самыми известными руководителями в мире, и лишь некоторые компании стремятся к позициям лидеров на мировом рынке.

Но даже лучшие спортсмены могут развить способность к целеполаганию. Большинство медалистов чемпионата мира 2011 года в Хольменколлене наверняка заранее поставили перед собой цель оказаться на пьедестале. Спортивный менеджер Аге Скинстад, напротив, произнес в интервью журналистам норвежского канала NRK нечто совсем другое после того, как мужская сборная страны провалилась в зимнем сезоне 2011–2012 годов: «Само по себе членство в национальной сборной — уже сильный мотиватор. Для многих это становится главной целью (...) И это немного нервирует».

Самое главное — набраться смелости, чтобы мыслить масштабно. Можно по-разному относиться к Дональду Трампу, но в 80-х годах я прочитал его книгу «Искусство заключать сделки»\* и был совершенно поражен концепцией масштабного мышления. «Вы должны думать в любом случае, так почему же не мыслить масштабно?» — говорит Трамп. Масштабное мышление влияет на ваши действия, на повседневную жизнь. Еще раз посмотрите на свою цель со стороны. Если кто-то достигал ее до меня, то и у меня должно получиться! Один из самых уважаемых бизнес-менеджеров в Норвегии однажды сказал, что на мелкие решения порой уходит столько же времени и ресурсов, сколько и на масштабные. Большие проекты, генерирующие значительную прибыль и повышающие престиж компании, порой требуют меньшего внимания, чем мелкие задачи.

В школе десантников нас учили, что возможно все. Если вы слышите это выражение каждый день, начинаете совершенно иначе смотреть на препятствия и трудности. Хорошая цель имеет тот же самый эффект. Если вы осмеливаетесь ставить перед собой большие и дерзкие цели, они меняют ваше отношение к трудностям.

Я редко встречаю людей, сформулировавших свои цели на бумаге. Спортсменам составление таких списков обычно дается легко:

---

\* Трамп Д. Искусство заключать сделки. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

- стать чемпионом мира / олимпийским чемпионом;
- добиться определенного времени/высоты/длины/веса;
- выйти в финал чемпионата;
- стать членом национальной сборной;
- идеально пробежать дистанцию.

Представителям бизнеса, по их же словам, целеполагание дается куда труднее, чем спортсменам. Я с этим не согласен. Да, цели бизнеса могут быть сложнее, но они относятся к компаниям с десятками, а то и тысячами сотрудников. Успешные компании всегда имеют четко поставленные цели. Когда мы с клиентами-менеджерами работаем над целеполаганием, часто оказывается, что их промежуточные цели связаны с долгосрочными целями их компаний. То есть менеджеры хотят направлять компанию туда, куда указывают ее руководители и правление. Но, помимо этого, они также должны иметь более глобальную цель, устанавливающую, как далеко они готовы вести компанию по указанному пути.

Помню несколько целей, которые мы сформулировали вместе.

- Я хочу быть одним из самых уважаемых руководителей в мире.
- Я хочу создать империю.
- Я хочу в любое время направлять все усилия, чтобы достичь общей цели — сделать нашу компанию лучшим работодателем в Норвегии.
- Я хочу стать бизнесменом, который направляет своих сотрудников и подогревает в них энтузиазм.
- Я хочу развиваться как лидер и постоянно улучшать свои профессиональные навыки.
- Я хочу стать самым противоречивым лидером во всей Норвегии. Люди будут любить меня и ненавидеть, но зато моя компания будет показывать наилучшие результаты.

Некоторым достаточно одной или двух краткосрочных целей. Другие предпочитают планировать свою жизнь на 10, 20, 30 лет вперед.

Наилучший вариант — иметь и главные цели, и более мелкие задачи; и большую мечту, и этапы, на которые ее можно разделить.

Андре Агасси говорил, что, просыпаясь, он никогда не думает о Большом шлеме или серьезных соревнованиях. Вместо этого говорит себе: «Когда я вечером лягу в постель, буду гордиться собой». Он помнит об этой установке весь день, и в результате к вечеру ему действительно есть чем гордиться. В книге Ханса Олава Бреннера «О написании» (On Writing) Ларс Соби Кристенсен рассказывает, как пишет свои романы. Он говорит, что, когда работает над большим и сложным сюжетом, не пытается охватить его сразу целиком.

*Это невозможно ни физически, ни эмоционально. Вот почему я всегда ставлю перед собой небольшие цели. Я не говорю себе, что сейчас нужно усесться за стол на три года и написать четыре сотни страниц. Это бы меня парализовало. Нет, вместо этого я говорю: «Сейчас главный герой просыпается, и я должен помочь ему выбрать одежду на день. Потом он спустится по лестнице и выйдет на улицу. Может быть, там он кого-нибудь встретит».*

Главная цель Кристенсена — завершить роман, но на пути к этому он должен устанавливать для себя более мелкие цели и принимать небольшие, но важные решения, которые, в конце концов, повлияют на результат.

Хороший пример долгосрочной цели — стремление Бьорна Дэли стать лучшим в мире лыжником в кроссе по пересеченной местности. Подобные вещи не происходят быстро. Дэли составил себе план с некоторыми промежуточными целями, но внутренняя мотивация, которую дает главная цель, помогает придерживаться графика тренировок и концентрироваться на деталях.

Основатель Microsoft Билл Гейтс наверняка испытывал нечто похожее, произнося знаменитую фразу: «Если бы я знал, где находится финишная черта, думаете, не пересек бы ее много лет назад?»

Некоторые клиенты спрашивают меня: «Что я буду делать, когда достигну своей цели?»

«Поставите еще одну», — отвечаю я.

Лишь немногие люди сумели достичь больше целей, чем бессменный менеджер «Манчестер Юнайтед» сэра Алекс Фергюсон. Перед тем как поднять над головой девятый кубок Премьер-лиги, завоеванный его командой в 2007 году, он сказал: «Я очень жду следующего сезона. Нельзя останавливаться. Я мечтаю победить в Европе и снова побороться за титул в Лиге».

Вы можете спросить — есть ли какие-то минусы в постановке конкретных целей? Все зависит от того, кого вы спросите. Но если придете с этим вопросом ко мне, я отвечу «нет». А что насчет тяжелой работы? Разве выходить из своей зоны комфорта не очень болезненно? Разумеется, однако все зависит от вашего отношения. Когда я чувствую себя некомфортно, то понимаю, что все делаю правильно. Я бросаю себе вызов: сначала неудобство, потом боль. На каком-то этапе большинство людей сдаются, а я продолжаю идти вперед.

Хорошая цель заставляет чем-то жертвовать, сжигать мосты. Вы должны уметь принимать последствия своих действий. Если хотите стать лучшим юристом в стране, значит, должны выделить достаточно времени на профессиональное развитие. Это время нужно откуда-то взять — значит, придется отказаться от каких-то других занятий.

Когда ко мне приходят клиенты, желающие улучшить свои результаты, мы вместе начинаем искать «утечки энергии». Руководитель

компании, постоянно чувствующий себя виноватым из-за того, что не проводит время со своими детьми, должен научиться либо принимать угрызения совести, либо распределять свое время.

Многих менеджеров мотивирует мысль, что однажды они получат должность, которая станет для них новым необычным опытом. Другие находят мотивацию в большой зарплате или смене работы, например в переводе на место руководителя международной компании. Чтобы поддерживать в жизни баланс, очень важно иметь несколько целей. Но те, кто умеют ставить перед собой цель на долгие годы вперед, должны быть готовы к жертвам. Честно признаюсь, меня восхищают люди, способные жертвовать чем-то ради своей цели. Помните, что цель не всегда означает радикальные изменения. Вы можете поставить себе цель стать лучше в той работе, которой сейчас занимаетесь.

Однажды я видел по телевизору интервью с успешным британским жокеем, который только что ушел из спорта. Ведущий спросил, в чем он видит плюсы завершения карьеры, и жокей ответил: «Наконец-то я смогу есть столько, сколько захочу». Он объяснил, что в скачках вес жокея — важнейший фактор, поэтому все годы профессиональной карьеры он практически голодал, не имея возможности есть то, что хочется. Это стало реальным только сейчас, много лет спустя.

Нередко люди говорят о своих мечтах или целях, но лишь некоторые из них готовы принимать последствия. Чем больше жертв вы приносите, тем сильнее подталкиваете себя вперед на пути к цели.

Если хотите стать успешным в сфере недвижимости, высшее образование не требуется. Но если установите для себя такую цель, бросите школу в 16 лет и пойдете в помощники риелтора, многие посчитают, что вы сжигаете большой и важный мост — возможность поступить в университет. С другой стороны, шансы когда-нибудь стать блестящим специалистом по недвижимости возрастают.



Предположим, вы работаете в компании валютным брокером. Вы мастер своего дела, и поэтому через какое-то время вам предлагают должность руководителя. Вы отказываетесь. Возможно, в будущем подобная возможность представится не скоро, но зато появляется больше шансов стать самым успешным брокером в своей компании. Или, предположим, вы спортсмен, который не хочет поступать в университет. Теперь вы находитесь в полной финансовой зависимости от спорта, а значит, чтобы добиться успеха, будете уделять ему больше внимания.

Любитель приключений может никогда не иметь жены или детей. Это жертва, на которую он идет, чтобы достичь своих целей.

Или все может происходить совершенно иначе. Предположим, вы на пике своей карьеры, занимаете хорошую должность в компании, но вдруг решаете все бросить и заняться искусством. Творчество становится новой целью, а работа и компания — мостом, который нужно сжечь, даже если вы понимаете, что после этого дороги назад не будет.

Люди, имеющие достаточно смелости, чтобы выбрать цель и полностью ей отдаться, значительно повышают свои шансы на успех. Хочу завершить эту главу примером, прекрасно иллюстрирующим это утверждение.

73-летний Элвин Рэй Стрейт из Айовы стал известным в 1994 году после того, как проехал почти 550 километров на газонокосилке, чтобы навестить в Висконсине своего брата, у которого случился инсульт. У Элвина было плохое зрение, поэтому незадолго до этого он лишился водительских прав. Единственным транспортным средством, которое ему разрешалось водить, была газонокосилка, двигавшаяся со скоростью 8 километров в час. Режиссер Дэвид Линч снял про Элвина фильм под названием «Простая история». По сюжету Элвин и его брат (в фильме его зовут Лайл) враждуют и много лет не разговаривают. Но, узнав, что Лайл болен и почти умирает, Элвин решается

на путешествие на газонокосилке. Когда дочь ругает его за этот абсурдный план, Элвин просто отвечает:

— Я должен увидеть Лайла.

У Элвина Стрейта была цель, а единственным средством ее достичь была газонокосилка. И он принимает решение.

На своем пути герой встречает женщину, которая спрашивает:

— Элвин, вы не боитесь ехать в одиночку в другой штат на такой маленькой газонокосилке?

И Стрейт отвечает:

— Мэм, я пережил окопы Второй мировой. Чего мне бояться на кукурузном поле в Айове?

*Самое необычное в Эрике то, что он заставляет клиентов полностью менять свое поведение, причем они даже не воспринимают это как жертву. Большинству людей изменения в поведении кажутся чем-то очень сложным, но Эрик заставляет их выглядеть позитивно. Ты не жертвуешь своей жизнью, чтобы стать кем-то другим. Ты просто прикладываешь чуть больше усилий, чувствуешь, что достиг успеха, и это тебя мотивирует.*

*Мне нравится, что у Эрика есть степень магистра бизнеса. Он понимает, как живут компании, и с ним можно обсуждать коммерческие, деловые вопросы. Кроме того, у него есть опыт работы с военными и спортсменами. Я бы скептически отнесся к коучу, который знаком только с одной из этих областей, но такое сочетание кажется мне уникальным.*

*В нашей работе важно уметь сделать над собой усилие. Большинство консультантов на этом этапе похожи друг на друга — у них*

*сходный опыт и примерно одинаковое образование. Иногда разницу определяют лишь незаметные детали. Коуч вроде Эрика позволяет вам оставаться лучше подготовленным, поддерживать в себе более высокий уровень энергии и тщательно продумывать действия.*

*Кроме того, важен и язык тела, и другие детали, которые в мире бизнеса считаются незначительными. Они составляют всего 5–10% от общего впечатления, но и эта доля порой важна. В моей работе нужно постоянно быть на высоте и выкладываться по полной. Мне кажется, что у нашего взаимодействия с Эриком есть неплохие перспективы.*

*Адам Икдал, глава Boston Consulting Group в Норвегии*

# Примите решение

*Никто не смеет говорить тебе, что ты чего-то не можешь.  
Даже я. У тебя есть мечта, а мечту нужно защищать. Если  
люди сами чего-то не могут, они будут говорить тебе, что  
этого не можешь и ты. Если ты чего-то хочешь — иди  
и возьми это. Точка.*

Крис Гарднер (Уилл Смит) своему сыну Кристоферу  
(из к/ф «В погоне за счастьем»)

К этому моменту вы уже научились смотреть на вещи со стороны, определили свои ценности и потребности, нашли подходящую цель и правильно ее сформулировали (желательно в письменной форме). Кроме того, вы задали себе вопрос: а что я теряю?

Следующий шаг — принять решение о том, чтобы начать двигаться к этой цели.

Откройте первую часть книги и еще раз перечитайте строки из стихотворения Роберта Фроста. Это очень известное стихотворение. Когда я прочел его впервые, показалось, что его суть в том, как важно выбрать правильный путь, по которому еще никто до тебя не прошел. И поэт действительно выбирает такую узкую дорогу. Однако название «Другая дорога» отсылает нас именно к тому пути, который герой стихотворения не выбирает. Теперь мне кажется, что Фрост призывал нас не выбрать правильную дорогу, а просто решиться на выбор.

Сюжет стихотворения таков. Поэт подходит к развилке двух дорог и принимает решение пойти по одной из них. Когда делаешь выбор,

невозможно предсказать, что ждет тебя в конце пути. Эта неуверенность лежит в основе всего процесса принятия решений.

Выбор всегда связан с риском. Если бы кто-то пообещал вам подарить 100 миллионов долларов, чтобы вы открыли свое дело, у вас не было бы выбора. Но когда вы открываете компанию в реальной жизни, вы понимаете, что можете заработать 100 миллионов, а можете остаться ни с чем. Когда я решил пойти на курсы по подготовке десантников, никто не давал гарантий, что меня примут. Моими конкурентами были люди, которым этого хотелось так же сильно, как и мне. Но я понимал, что попытка — это уже неплохо.

После того как вы сделаете выбор, скорее всего, вы останетесь им довольны. По крайней мере, по прошествии нескольких лет жизни вы вряд ли станете о нем сожалеть. Люди устроены таким образом, что жалеют не о принятых решениях, а об упущенных возможностях.

Процесс принятия решения сложно описать, но у него есть несколько характеристик. Например, он начинается медленно, но постепенно набирает скорость.

В самом начале вы колеблетесь, но по мере роста уверенности верное решение становится все более ясным. Оно начинается со смутного ощущения, но затем растет, приобретает четкость и, наконец, завершенность. Любое решение означает перемену в жизни, поэтому оно кажется вам большим, страшным и одновременно освобождающим.

В книге «Прыжок» (Bounce) Мэттью Сиды рассказывается история легендарного баскетболиста Шакила О'Нила. В 17 лет он услышал слова, которые, как он потом неоднократно заявлял, изменили его жизнь. В тот год он поехал в национальный лагерь для молодых баскетболистов. В своем городе он был лучшим, но в лагерь съехались отличные игроки со всей страны, и многие из них казались Шакилу более талантливыми. Впервые за все годы карьеры он засомневался, сможет ли выступить в NBA.

Вернувшись домой, Шакил рассказал матери о своих сомнениях. Та посоветовала не бросать спорт и продолжать усиленно тренироваться.

— Не сейчас, — ответил Шакил. — Может быть, позже.

— Позже у тебя может не быть такого шанса, — сказала ему мать.

Эти слова произвели на юного баскетболиста огромное впечатление. Он тут же решил сделать все возможное, чтобы попасть в NBA. И, как мы знаем, его ждал ошеломительный успех!

Как понять, что вы приняли решение? Мой опыт показывает, что решения — это всегда эмоциональные реакции, и чем сильнее ваши эмоции по этому поводу, тем больше вы можете быть уверены, что решение принято. Удивительно, но новые знания обычно никак на нас не влияют. Недостаточно просто осознавать, что лишний вес опасен для здоровья, а курение вызывает рак легких. Об этом знают все, но люди все равно продолжают курить. Можете прочитать в газете, как стать более прилежным студентом, или купить книгу, обучающую правильно руководить организацией, но этих сведений будет недостаточно, чтобы изменить жизнь.

Все большие решения и важные выборы связаны с эмоциями. Если вы решаете изучать какой-то предмет, этот выбор, скорее всего, будет продиктован чувствами. Если решаете сесть на диету, это тоже основывается на эмоциях. Если решаете сфокусироваться на работе с крупными клиентами, то потому, что вы устали много работать за низкую зарплату и хотите реализовать свой потенциал. Если решаете начать усиленные тренировки, вам просто надоело приходить к финишу четвертым или хочется снова ощутить сладкий вкус победы.

В лекциях я часто говорю, как человек может стать лучше и воплотить в жизнь свои мечты. Эмоции — важная часть этого процесса. Когда я встречаюсь с клиентами, мечтающими реализовать потенциал

или улучшить результаты, я считаю своим долгом вызвать у них определенные эмоции.

Классический пример — руководители компаний, посещающие курсы менеджмента, чтобы лучше делать свою работу. После курсов они возвращаются в компанию и продолжают вести себя как раньше, потому что лекции никак не повлияли на них в эмоциональном плане. Мы не любим меняться. Изменения болезненны и содержат в себе элемент неуверенности. В нашей природе заложено желание сопротивляться изменениям, избегать их или откладывать. Единственный способ придать человеку нужный импульс, подталкивающий к изменениям, — апеллировать к его эмоциям.

Вам интересно, как я вызываю эмоции у клиентов? Все дело в том, что я сознательно их провоцирую.

И в спорте, и в бизнесе существует множество людей, которые так и не решились полностью посвятить себя своему делу и пойти за мечтой. Они просто надеются когда-нибудь достигнуть цели, а надежда — это самое худшее, что можно придумать в такой ситуации. Гораздо лучше решиться на что-то и сделать это. Если вы решились — значит, должны. Других вариантов нет.

Именно на такие решения я и провоцирую своих клиентов. Если клиент, помимо всего прочего, может сказать, почему стремится к той или иной цели, это значит, что мы добились прогресса. Такие заявления возможны лишь после того, как человек понимает: его жизнь не станет лучше, пока он что-то в ней не изменит.

Спортсмену я скажу: «Если вы продолжите делать то, чем занимаетесь сейчас, ваши результаты годами не сдвинутся с нынешнего уровня. Этого вы хотите? Или пора что-то поменять?»

С клиентом, который хочет сбросить вес, я буду разговаривать так: «Каким вы будете через пять лет, если продолжите есть, как сейчас?

Вы наверняка наберете еще десять килограммов. Десять килограммов! Вы будете хуже себя чувствовать, у вас станет меньше энергии, и вы будете еще более несчастны, чем сейчас».

Большинство людей — лентяи. Они никогда не сворачивают с проторенного пути, хотя он может вести вовсе не туда, куда им хочется. В таком случае помогают провоцирующие вопросы. Как в твоей жизни сможет произойти что-то новое, если ты продолжишь жить, как жил? Ты что, хочешь работать менеджером среднего звена до конца своих дней? Это тебе и правда нужно?

Сорокалетним тоже когда-то было двадцать. Толстые люди тоже когда-то были худыми. Лентяи были активными, а отчаявшиеся — полными ожиданий. Но время идет, и вера в свой успех и мечты постепенно гаснет. Почти не замечая этого, вы создаете новое видение мира, в котором нет места некоторым целям и мечтам.

Многие начинают жить более размеренной жизнью после свадьбы, рождения детей или определенного возраста. Неужели о таком стиле жизни вы мечтали в студенчестве? В такое ли будущее вы верили в детстве? Куда девались ваше любопытство, дух приключений?

Какие чувства испытывает человек, понимающий, что предал свои мечты и цели и теперь уже слишком поздно к ним возвращаться? Это чувства горечи, отрешенности, отказа от реальности. Это жизнь, в которой нет ни одного хорошего дня. Горечь — наименее продуктивная из всех человеческих эмоций. Когда я говорю об этом клиентам, меня всегда веселят восклицающие: «Черт побери, я должен что-то срочно с этим делать!» Подобные аргументы вызывают в людях эмоции. Но если вас устраивает положение вещей, достучаться до ваших эмоций будет сложнее. Любые изменения будут ассоциироваться с затратами и жертвами. Однако опыт показывает, что большинство тех, кто решается на изменения, получают от них удовольствие. Спортсмены, полностью отдающиеся профессии, сильнее ощущают



успех и придают своим достижениям больше смысла. А именно эти два ощущения, в свою очередь, дают мотивацию.

Большинство из нас хочет стать лучше, и обычно мы знаем, как этого добиться. А раз уж мне все равно придется через это пройти, я могу, по крайней мере, сделать это красиво. Почему? Потому что это даст мне ощущение успеха, достигнутой цели, а это прекрасное чувство — самый важный элемент человеческой мотивации.

*Чувство успеха и ощущение осмысленности — два самых важных фактора человеческой мотивации.*

Перемены всегда можно отложить на потом, но чем быстрее вы примете решение, тем лучше. Иногда может помочь даже крошечное изменение. Несколько небольших перемен — и у вас уже есть небольшое улучшение. А что потом? Вы начинаете наслаждаться процессом, и через некоторое время изменения входят в привычку. Вы привыкаете к постоянному саморазвитию.

Есть два способа принимать изменения. Можете менять свою жизнь постепенно, шаг за шагом, либо радикально, раз и навсегда. Второй способ применяют либо те, кому очень надоело происходящее в их жизни, либо те, кто с нетерпением ожидает достижения своей цели.

Итак, перед вами выбор — боль или удовольствие (или сочетание этих двух вариантов).

Боль — сильное чувство. Возможно, благодаря ему спортсмену из России лучше удастся тренироваться по три раза в день и придерживаться диеты, чем его коллеге из Норвегии. Русский спортсмен понимает, что, если он не добьется успеха, его ожидает боль, потому что в его жизни мало альтернатив спорту. Соответственно, для него на кону стоит гораздо больше, чем для норвежца.

Умение выдерживать боль — критический фактор успеха. Подтверждение этому можно найти в самых суровых видах спорта, в течение долгого времени поддерживающих высоким уровень молочной кислоты в организмах спортсменов. К таким видам спорта относятся гребля, рестлинг, триатлон, бег на длинные дистанции и гонки на велосипедах. Поразительно, как жителям Норвегии удается выдерживать столько боли. Но те, кто на это способен, наслаждаются контрастом между болью и ее отсутствием, а это очень приятное чувство. Моя задача как психолога состоит в том, чтобы вызвать в человеке огромное желание поменяться — или унять боль, которую он испытывает. В этом подходе нет ничего нового, но вызвать такое желание может быть очень сложно.

Очень многие ни разу в жизни не испытывали прекрасного чувства — осознания того, что ты стал лучше. Многие никогда не рискнут поставить всю свою жизнь на карту. Но я хочу, чтобы вы на это решились.

Наберитесь смелости, отдайтесь своей цели и идите к ней.

Устройте себе проверочную неделю, как бы тяжело это ни было!

Вставайте в шесть, ложитесь в десять, ешьте только здоровую пищу, концентрируйтесь на работе, будьте эффективны!

Будьте сильными!

Займитесь спортом!

Сделайте себя лучше хотя бы на неделю и почувствуйте, каково это!

Спортивная карьера Гедды Бернтсен началась еще в детстве. Сначала она занималась прыжками на лыжах с трамплина, а затем увлеклась телемарком\*. В 1997 году она впервые стала чемпионкой мира в этой

---

\* Телемарк — стиль катания на специальных лыжах, базирующийся на разножке, шаге и особом повороте. *Прим. ред.*

дисциплине, а в сезоне 1999/2000 начала участвовать в Кубках мира по горнолыжному спорту. Шесть раз попадала в десятку сильнейших, а в 2001 году выиграла бронзовую медаль. После этого Гедда Бернтсен постепенно перешла от телемарка к лыжному кроссу и в 2012-м стала обладательницей серебряной медали Всемирных экстремальных игр. Она также медалистка чемпионата Норвегии по вейкбордингу и водным лыжам вейкски\*.

*До того, как познакомиться с Бертраном, я работала с разными психологами, но мне постоянно казалось, что их слова не имеют отношения к реальности. Наверняка все они были очень хороши, просто мне не подходили. Бертран говорил со мной не о теориях, а об эмоциях. Благодаря ему я поняла, какой сильной могу быть.*

*Все предыдущие тренеры загружали меня целями и подцелями, но не давали энергии, которая питала бы меня как спортсмена. Бертран же сделал так, что мои цели оказались понятными и наполненными позитивными эмоциями. После этого все встало на свои места.*

*Перед последними Олимпийскими играми я всю осень страдала от травмы шеи. Это было очень страшно, потому что мои результаты ухудшались. Ребята из Olympiatoppen дали мне четыре недели на подготовку и приложили все усилия, чтобы я пришла в форму. Их доверие значило для меня очень много. Всю неделю перед отлетом в Ванкувер мне говорили, что я выиграю медаль, но это только злило меня. Не было уверенности, что все получится. Кто-то посоветовал обратиться к Бертрану, и я пришла на сеанс. Он объяснил, что, если правильно настроиться, тело начинает работать по-другому, и рассказал о своей военной службе. Его слова показались мне очень искренними.*

*Затем он сказал: «А ведь вы — Гедда Бернтсен!»*

---

\* Вейкски — специальные лыжи, разработанные для слайдов, прыжков, свич-стоек и т. п.  
Прим. ред.

*И я подумала: «И правда. Я — Гедда Бернтсен. Я знаю, что мне нужно делать».*

*Всего через 20 минут беседы с Бертраном я уже была готова подняться на пьедестал в Ванкувере. Раньше мне всегда удавалось показать лучшее выступление именно тогда, когда это было необходимо, но в какой-то момент я просто утратила веру в себя. Мне нужно было вернуться к своему прошлому состоянию, и Бертран помог это сделать. Он увидел, из чего я соткана. Он разгадал меня за 20 минут. Двадцать! Это был самый эффективный психологический тренинг в моей жизни.*

# В процессе: стадия реализации

*Мотивация позволяет вам стартовать.  
Привычка заставляет двигаться дальше.*

Джим Райан, американский легкоатлет

Принятие решения — впечатляющий опыт. Решение может стать поворотной точкой в вашей жизни. Таким моментам посвящают книги и фильмы. То, что происходит после принятия решения, может выглядеть не так волшебно. Тем не менее это самый важный этап на пути к цели.

Я называю эту фазу стадией реализации. Она состоит из тех обычных будних дней, которые надо пережить, прежде чем вы добьетесь своего. Если провести аналогию с фильмом, то это фаза, в которой на фоне играет музыка, а Рокки Бальбоа готовится к своему финальному бою. Проходит две минуты, наступает день, которого все ждали, и Рокки выходит на ринг в Мэдисон-сквер-гарден. Вот только в реальной жизни эта фаза занимает куда больше времени, и на поверку оказывается гораздо менее приятной.

Как продолжать работу после того, как вы приняли решение?

Как поддерживать в себе силу духа?

С какими проблемами обычно сталкиваются на этой стадии?

Стадия реализации — это начало реального пути к вашей мечте, и именно на этом этапе большинство сходят с дистанции. Вот почему

я предпочитаю работать с клиентами довольно продолжительное время: нужно поддерживать в них мотивацию. Вас может вдохновить фильм или беседа, вы можете дать себе обещание на Новый год, но если через две недели его нарушите, то либо ваше обещание было не таким уж осознанным, либо вы не проделали необходимую для этого мыслительную работу.

## Напоминайте себе о цели

*Если вы намеренно собираетесь стать менее значительной личностью, чем позволяют ваши способности, предупреждаю: вы будете глубоко несчастны.*

Абрахам Маслоу

Если вы хотите пройти этот этап, вы должны регулярно смотреть на себя и свою жизнь со стороны. Делайте это хотя бы раз в неделю. Кроме того, надо постоянно напоминать себе о цели — за что вы сражаетесь и чего хотите достичь. Большинство слишком лениятся вспоминать о своих целях, но, если вы хотите добиться успеха, вы просто обязаны это делать.

Повесьте листок с напоминанием над кроватью, наденьте часы на другую руку или смените цвет шнурков. Особая воздушная служба Великобритании (SAS) имеет девиз, который мне очень нравится: «Побеждает отважный». Пилоты этой службы вспоминают свой девиз каждый день — он написан на их эмблеме. Несколько лет назад я работал с SAS в Косово, и полковник Особой службы рассказал, что после того, как ты слышишь этот девиз каждый день на протяжении долгих месяцев, а то и лет, он становится частью тебя, твоей

культуры. Он признался, что девиз влияет даже на его повседневные решения. Кроме того, по словам полковника, и во время тренировок, и на боевых заданиях он считал своей главной целью сохранение людей и выполнение поставленной задачи. Таков был порядок вещей в SAS, и такой всегда была цель Особой службы. Эта цель повторялась всем служащим каждый раз перед тем, как отдавался очередной приказ.

*Почему так важно постоянно напоминать себе о своей цели.*

В этом состоит главное положение моей философии. Если вы не будете постоянно напоминать себе о цели, рано или поздно вас потянет назад в зону комфорта. Многие получают достаточно мотивации от того, что просто хорошо делают свою работу в настоящий момент. Но попытка добиться чего-то большего зажигает в каждом из нас огонек дополнительного интереса. Этот огонек нужно постоянно поддерживать, так как именно он вызывает желание принимать правильные решения. Если хотите добраться до конца своего пути к мечте, постоянно напоминайте себе, за что сражаетесь, переключайтесь с краткосрочных целей на долгосрочные и наоборот.

*Однажды я прочитал на плакате парафраз известного высказывания: «Если вы ждете результата и не получаете, значит, ждете недостаточно долго». Мне кажется, что умение терпеливо ждать вознаграждения за свой труд возникает из строгости к себе и жесткости. Я верю в самодисциплину и тяжелую работу. Если вы добросовестно трудитесь и избегаете легких путей, ваша работа всегда окупится. Если долго не сворачиваете с одного и того же пути и хорошо относитесь к окружающим, в конце вас ждет награда. Если же проявите нетерпение, рискуете все потерять.*

*Я начал работать с Берtrandом, потому что должен постоянно совершенствоваться. Я никогда не бываю полностью доволен*

*достигнутым. Мне нужно искать новые пути улучшения и бороться со своими ограничениями и слабостями. Мне нравится, что Бертран служил в армии: это позволяет ему говорить с людьми прямо и конкретно там, где другие психологи отделываются двусмысленностями или общими фразами. Всего после пары сессий с Бертраном я почувствовал себя гораздо более уверенным в себе и научился смотреть на вещи со стороны. Бертран не стеснялся критиковать некоторые мои мысли и рассуждения. Если я начинал себя жалеть, он спрашивал, почему. Он с самого начала нашел ко мне правильный подход.*

*Я довольно упорный и умею ставить перед собой трудные задачи, прямо глядя в лицо своим страхам. Сложности — фундаментальный фактор любого успеха, но я умею находить в них мотивацию. Я уговариваю себя терпеть боль и не сдаваться, чтобы в конце получить награду. Бывало, руки опускались, и тогда я говорил себе: «Ты можешь сдать в любой момент, но подумай о будущем. Подумай, как отлично ты себя почувствуешь, вспоминая, что преодолел слабость и пошел дальше». Чем сильнее соблазн сдать, тем дальше меня толкает упрямство. Вспоминая сейчас эти случаи, я понимаю, что это были решающие моменты жизни, и мое упорство и упрямство в итоге принесли свои плоды.*

*Бертран подчеркивает, как важно смотреть на вещи со стороны. Именно сейчас вам может быть больно, но главное иметь план, цель и направление. Он поддерживает веру в упорство, в то, что нужно оставаться на своем пути и ждать. Добавьте к упорству добросовестность, рабочую этику и время, и у вас на руках окажутся козыри, бьющие любые другие карты.*

*Оле Педерсен, исполнительный директор Broadnet, самый талантливый исполнительный директор Восточной Норвегии, по версии электронного журнала E 24.*



## Сила терпения

Люди часто недооценивают, чего они способны добиться за год, но переоценивают свои перспективы на десять лет. Это относится как к спортсменам, так и к предпринимателям.

Спортсмены часто вкладывают в один год слишком много амбиций. Год — это и так недостаточно долгий промежуток времени, а если у вас есть на него спортивные или карьерные планы, и вовсе пролетает в одно мгновение. На этом этапе самым важным качеством будет терпение. В нем заключена большая сила. Терпение — это умение держаться из последних сил, чтобы в итоге стать лучшим в своем деле.

В своей книге «Прыжок» (Bounce) Мэттью Сид пишет о том, как важно давать людям время и возможность делать то, что у них получается. В качестве контрпримера он приводит британскую политику. В Великобритании существует традиция часто переводить служащих из одного министерства в другое. В итоге самые мудрые и компетентные политики часто оказываются на новом месте прежде, чем наберутся достаточно опыта для последующей работы. В среднем срок пребывания министра на рабочем месте составляет 1,7 года. Джон Рейд, член правительства Тони Блэра, семь раз за семь лет переходил из министерства в министерство. «Это так же бессмысленно, как предлагать Тайгеру Вудсу поиграть вместо гольфа в хоккей, а потом в бейсбол, и ожидать, что он окажется хорош во всем», — говорит Сид.

Слишком многим не хватает терпения, чтобы раскрыть свой потенциал. Те, кто оказывается способен фокусироваться на одной цели в течение десяти лет, переживают экспоненциальный рост своей карьеры. То, что раньше казалось непонятным и трудным, становится легче. Если раньше на достижение приемлемого результата уходило четыре рабочих дня, то теперь для блестящего эффекта достаточно двух. Чтобы этого добиться (получать лучшие результаты, работая

меньше, или делать больше в установленный срок), необходимо запастись терпением и надолго сфокусироваться на своей цели.

Если в течение пяти лет вы были хорошим и трудолюбивым биржевым брокером, следующие пять лет дадутся вам легче. Вы уже наладили нужные связи и получили необходимые знания. То же относится и к ученым, пишущим диссертации, и к предпринимателям, создающим компании. Через какое-то время вы начинаете видеть взаимосвязи между элементами, и работа становится проще и приятнее. Когда я учился на магистра экономики и бизнеса, то чувствовал, что в последний год учебы мне приходилось гораздо легче, чем в первый. Многие богатые люди зарабатывают свой капитал к 50 годам. Большинство из вас пожнут плоды своего опыта лишь в последние годы своей спортивной карьеры. Ваше терпение будет вознаграждено, потому что основные соперники сдадутся еще в процессе. Они не выдержат темпа, и ваши знания и опыт станут уникальными. Способность мыслить далеко вперед и ожидать вознаграждения очень важна во всех областях жизни.

Автомобильная компания Toyota уже давно работает под слоганом «Постоянное улучшение». Это хороший девиз не только для бизнеса, но и для каждого человека. На самом деле мы могли бы сделать его слоганом всей стадии реализации. Постоянное самосовершенствование — огромный фактор мотивации. Нужно набраться смелости и постепенно выходить за пределы своей зоны комфорта. Совершайте по одному маленькому шагу каждый день и каждую неделю, и вы выработаете в себе выносливость. Посмотрите на спортсменов, постоянно пробуящих новые методы, техники или инвентарь. Посмотрите на компании, выходящие на новые рынки. У них есть общие черты — стремление к непрерывному улучшению, внимание к деталям и ориентированность на развитие.

Основатель Apple Стив Джобс воспользовался экономическим кризисом, чтобы разработать новые революционные продукты, такие как iPod и iTunes.

Шведский спортсмен Ян-Уве Вальднер, один из лучших игроков в настольный теннис, произвел революцию в технике подачи, держа ракетку между большим и указательным пальцами. Это значительно повысило его способность подкручивать и отбивать мяч.

Американский прыгун в высоту Ричард Фосбери в 16 лет начал экспериментировать с новой техникой, потому что традиционные казались ему слишком сложными. Фосбери стартовал с правой (внешней) ноги и перепрыгивал через планку спиной вперед. С помощью этой техники он стал чемпионом Национальной атлетической ассоциации США, выиграл отбор на Олимпийские игры и в 1968 году на Олимпиаде в Мехико установил мировой рекорд и получил золотую медаль. Сегодня «фосбери-флоп» — доминирующая техника прыжков в высоту.

Толкатель ядра Патрик О'Брайен дважды становился победителем Олимпийских игр и 17 раз устанавливал мировые рекорды. В 1950-х годах он начал разрабатывать собственную методику: становился к ядру спиной, а затем поворачивался на 180 градусов, создавая импульс, который помогал толкнуть ядро дальше. Другие спортсмены бросали ядро, предварительно раскачав в руке, что куда менее эффективно. Результативность его подхода доказывает и то, что с помощью своей новой техники О'Брайен установил 17 мировых рекордов и что сегодня ее применяют почти все его коллеги по спорту.

В спорте можно найти много подобных примеров. Американец Билл Кох в середине 1980-х произвел революцию в лыжном кроссе, когда начал кататься на одной ноге. Шведский прыгун с трамплина Ян Боклёв разработал совершенно новый и гораздо более эффективный способ парения в воздухе.

У всех этих примеров есть кое-что общее: они возникли в процессе действия, в фазе реализации. Новые технологии не пришли в голову спортсменам спонтанно в ходе соревнований. Наоборот, их долгое время тщательно подбирали и оттачивали. Позволю себе назвать все

эти революционные события в спорте точками смены парадигмы. Это понятие из философии науки означает переход от одной установки к другой, причем настолько комплексный и глубокий, что после него ничего не остается неизменным. Представьте, что вы долгое время плелись по одной и той же знакомой дороге, а затем сделали гигантский прыжок в сторону.

Но откуда люди берут эти идеи?

Многие считают их озарениями, появляющимися ниоткуда, как гром среди ясного неба. Но такое происходит редко. Идеи, как и результаты, возникают только после долгих и целенаправленных тренировок, экспериментов и постоянной коррекции своего курса. Это верно не только для спорта, но и для бизнеса.

## Как бороться с трудностями

На пути к своей цели вы наверняка встретитесь с трудностями. Как с ними справляться?

Я считаю, что трудности, если вы к ним готовы, могут мотивировать. Если вы ожидаете появления проблемы, то и бороться с ней будете совершенно по-другому. Как я уже говорил, вы должны сконцентрировать не менее 80% внимания на своем успехе, но при этом быть готовыми встретить препятствия. Если заранее ожидаете худшего, то даже самая черная полоса в жизни будет восприниматься как интересное приключение. Чем больше вызовов встретится на пути, тем более вовлеченными и мотивированными вы себя почувствуете.

*Вдоль хижины разрослась крапива, густые высокие заросли, я обошел их стороной. И тут появился отец. Он стоял, наклонив голову набок, тер подбородок и наблюдал за мной. Я расправил спину, подтянулся и ждал, что он скажет.*

— А крапиву почему не косишь? — спросил он.

*Я перевел взгляд с короткой косы на высоченную крапиву.*

— Жжется больно, — ответил я.

*Он взглянул на меня, криво улыбнулся и медленно покачал головой.*

— Человек сам решает, когда ему больно, — сказал отец и стал очень серьезным. Он подошел к крапиве, схватился за куст голыми руками и принялся спокойно выдергивать куст за кустом и скидывать в кучу. Он не остановился, пока не выполол всю крапиву. Ничто в выражении его лица не говорило о том, как ему больно...

*Пер Петтерсон, «Пора уводить коней»\**

Знакомый десантник рассказывал, что отлично переносит холод. Он был хорош в том, что по определению должно было приносить неудобство, — в выживании при низких температурах. С подобным отношением к жизни вы можете подходить к проблемам совершенно с иной стороны. Этот десантник в какой-то степени даже хотел поскорее оказаться на холоде, потому что знал: работа в таких условиях ему дается лучше, чем остальным. Это умение дарило ему ощущение успеха и признания. Научиться переносить трудности реально. Именно в таких ситуациях вы можете показать свою силу и характер. В эти моменты представляется больше всего возможностей, недоступных обычным людям, которые часто отходят в сторону каждый раз, когда на их пути оказывается препятствие.

Если бы Петтер Нортуг останавливался каждый раз, когда чувствовал боль, он никогда бы не узнал, что способен не только пройти на лыжах 50 километров наравне с лучшими спортсменами мира, но еще

---

\* Петтерсон П. Пора уводить коней. М. : Текст, 2009.

и обойти их на финальном этапе. Он смог победить только потому, что был готов терпеть боль.

В любой момент на вашем пути к цели может оказаться спуск. Важно постоянно помнить об этом, потому что эмоции в значительной степени определяются ожиданиями. Если вы предполагаете, что дорога к цели будет легкой и приятной, то неудача повлияет на вас гораздо сильнее, чем если бы вы планировали ее с самого начала.

К примеру, если вы работаете брокером и надеетесь всегда абсолютно верно определять рыночные тенденции, то первая же ошибка выведет вас из себя. Но если вы мыслите рационально и понимаете, что ошибки неизбежны, никакой спад в работе вас не удивит.

Гольфист должен рассчитывать, что некоторые из его ударов не попадут в цель. В таком случае ему удастся лучше справиться с неудачами, чем тому спортсмену, который надеется провести весь матч идеально. Ожидаемая ошибка радикально отличается от неприятного сюрприза. Военные подразделения специального назначения по всему миру действуют под девизом «Скорость, агрессия, неожиданность». Этот слоган описывает тактику успешного нападения на соперника. Неприятные неожиданности вызывают в нас страх, апатию, ощущение паралича и желание сдаться. Неважно, появляются эти чувства постепенно или сразу, результат все равно будет одинаковым.

Руководитель, не планирующий на пути своей компании трудностей, соперников или тяжелые времена, окажется ужасно неподготовленным, когда это все-таки произойдет. А трудности случаются всегда. Некоторые клиенты рассказывали, что находили в этом источник вдохновения. Им казалось, что если они смогут выдержать тяжелые времена, то после этого все будет по плечу. Кьелль Инге Рокке принял решение стать бизнесменом еще в молодости и не сдался, даже когда его компании на Аляске обанкротились три раза подряд. Совсем наоборот, он окончательно уверился в своей правоте. Провалы были неотъемлемой частью его пути к успеху. Вполне возможно, он их

ожидал, или учителя и партнеры по бизнесу подготовили его к такому повороту событий. Может быть, эти банкротства продуцировали мотивацию, а может быть, учили его грамотно управлять бизнесом. Как бы там ни было, без них он не стал бы успешным бизнесменом сегодня.

Одна из самых неприятных обязанностей руководителя — увольнять сотрудников. Порой приходится принимать жесткие и сложные решения, но все понимают, что такова роль руководителя в организации. Если заранее подготовиться, что когда-нибудь в вашей карьере наступит такой день, то успеете обдумать, как сделать это наилучшим образом. Возможно, после разговора с вами бывший сотрудник покинет свое рабочее место с высоко поднятой головой, видя перед собой новые возможности.

В феврале 1996 года я приехал в короткий отпуск к себе домой в Брумдаль. У меня было всего 24 часа на отдых, а на следующий день в 4 часа утра я уже выехал на военную базу в Трандуме. Дорога обледенела, поэтому я медленно ехал на машине матери, маленьком Renault 5. Возле Миннезунда нужно было круто сворачивать влево, и тут из-за поворота навстречу вылетел автобус, который занесло на льду. Он мчался прямо посередине дороги. Я выругался и начал лихорадочно соображать, куда бы повернуть. Но автобус занимал всю трассу. Слева от меня было дорожное ограждение, а справа — скала. Даже если бы я нажал на тормоза, меня все равно протащило бы вперед по льду. Я понял, что столкновения не избежать. Прямо перед тем, как автобус врезался в мою машину, я принял положение, которому нас учили в армии при прыжках с вытяжным парашютом: подтянул ноги к груди, обнял руками колени, согнул голову и шею, прижал локти к бокам и закрыл голову сжатыми кулаками. Я был готов к удару.

Раздался резкий металлический звук, я почувствовал столкновение, моя голова ударилась о приборную панель, но кулаки смягчили удар. Меня бросило вперед, но ремень безопасности удержал на месте. Я был в сознании, даже пару секунд соображал, а затем обернулся

и увидел, что автобус возвращается. Первый удар оттолкнул меня назад по обледеневшей дороге, машина развернулась на 90 градусов, и теперь автобус приближался с другой стороны. Я снова принял то же положение, и громадина врезалась в меня еще раз. На этот раз я ударился головой о левое окно. А потом стало очень тихо.

Несколько секунд я сидел в машине, ощупывая свои ноги, бедра, живот и грудь. Кажется, ничего не пострадало. Затем выбрался наружу через разбитое лобовое стекло, потому что двери было не открыть. Как ни странно, я чувствовал себя вполне хорошо. Я как будто автоматически переключился в режим, которому обучился во время армейских тренировок. «Нужно осмотреть место происшествия», — сказал я сам себе. Добравшись до автобуса, внутри обнаружил хаос: много детей и взрослых, сидящих и лежащих по всему салону. Среди них я увидел несколько датских туристов, приехавших покататься на лыжах. Многие были ранены, слышались крики и плач, некоторые лежали в проходе. Водитель был в состоянии шока и не мог пошевелиться. Он сидел, вцепившись обеими руками в руль, глядя вперед с застывшим выражением на лице. С криком: «Я здесь за главного!» — я выбрал двух сильных мужчин и приказал им выйти и останавливать движение транспорта в обоих направлениях. Один отказался, и я нашел другого.

Как раз когда двое моих помощников вышли из автобуса, все увидели, что к нам приближается грузовик с бревнами. Пассажиры закричали. Водитель нажал на тормоза, некоторое время еще ехал по инерции, но успел остановиться вовремя, в паре метров от автобуса. Я пытался позвонить в службу спасения, но адреналин в крови зашкаливал и вспомнить нужный номер никак не удавалось. В итоге дозвонился до пожарной охраны, а они переключили меня на скорую помощь. Медики обещали, что вместе с полицией приедут как можно быстрее. Я оказал одному из пассажиров первую помощь и дал несколько заданий остальным, и тут приехали скорая и полиция. Один полицейский сказал, что они пытаются найти водителя и пассажиров Renault, и показал на мою машину. Она была полностью разбита. Выйдя



из автобуса, я сказал, что эту машину вел я, а после этого почувствовал, как мне плохо. «Кажется, вам нужно ехать на скорой», — обеспокоился полицейский. Уровень адреналина постепенно возвращался в норму, и я начинал чувствовать боли в колене, груди, шее и голове.

Повреждения были несильными. Врачи нашли у меня пару трещин в ребрах, слабое сотрясение мозга и царапину на колене, поэтому выписали на следующий день. Я чувствовал себя неплохо, только побаливали голова и шея.

В последующие дни я ожидал, что боль утихнет и я смогу вернуться к работе, к тренировкам перед зачислением в десант и своей прежней жизни. Но я ошибался. Первый год после аварии был самым тяжелым за всю мою жизнь. Боль не уходила, она продолжалась 24 часа в сутки. Пришлось пропустить много тренировок в последнем семестре, и мне повезло, что в итоге я все-таки окончил обучение, получив право служить в десанте.

Из-за боли я решил на время оставить армию. Посчитал, что моей голове и шее лучше подойдет более спокойная жизнь, поэтому начал изучать экономику в Норвежской школе экономики и бизнес-администрирования. Но после всего одной лекции в день боль становилась невыносимой, и нужно было вставать и двигаться. Прогресса почти не наблюдалось. Стало сложно концентрироваться. Я просыпался с болью каждое утро и засыпал с ней каждый вечер, поэтому отдохнуть тоже удавалось редко.

Через несколько месяцев эта ситуация начала сказываться на моей психике. Я терял энергию оттого, что был вынужден постоянно терпеть боль. Вместо учебы, сна или встреч с друзьями я бессмысленно бродил по улицам Бергена: при движении боль переносилась немного легче. Я расстался со своей девушкой, начал жалеть себя и сомневаться, сможет ли моя жизнь когда-нибудь вернуться в норму. Вокруг вдруг стало темно. Я чувствовал, что не добиваюсь успеха и не получаю признания. И ничего не мог делать, едва поддерживая в себе

жизнь. В итоге я начал чувствовать себя подавленным. Периодически смотрел на себя со стороны и видел молодого человека, живущего такой жизнью, которую он сам себе не желает. Это было болезненное ощущение. Ситуация становилась все хуже и хуже, и ко мне начали приходить мрачные мысли. Я не видел выхода. Перенес десятки процедур, осмотров терапевтов, хиропрактиков и физиотерапевтов. Использовал альтернативную медицину. Ездил в Швецию, США и Австралию, чтобы встретиться со специалистами, обещавшими помочь. Я испробовал все, но что бы ни делал, боль не проходила. И я начал терять надежду.

Однажды позвонил отец, чтобы узнать, как идут дела, и я сказал ему правду — все было слишком плохо и тяжело. Я выложил все карты, и он сказал, что все понимает: «Жить в подобной ситуации — это, наверное, настоящая пытка». Мы еще немного поговорили, а затем он произнес кое-что неожиданное. Его слова имели для меня решающее значение.

— Эрик, — сказал мой отец, — сейчас ты в одной из тех ситуаций, когда зерна отделяются от плевел. Именно в этот момент ты должен показать, чего ты стоишь.

Уверен, ему было нелегко это произнести. Гораздо проще было посочувствовать, пожалеть меня. Но отец посмел бросить мне вызов. Удивительно, но в этот же день я беседовал со священником, который знал мою семью уже очень много лет.

На вопрос, как поживаю, я отделался обычным «отлично». «Нет, — произнес он. — Что с тобой происходит на самом деле?»

Он так взглянул, что я не смог солгать и рассказал ему то же, что отцу, — как жизнь кажется мне тяжелой и мучительной.

И вот второй раз за день услышал неожиданный ответ: «Разве это не потрясающе?»

— Потрясающе? — переспросил я.

— Потрясающе, сколько эмоций уместается в одном человеке. Какие поразительные контрасты в нас заложены. Человек может почувствовать что угодно — от счастья, любви, удовольствия, успеха и безопасности до подавленности, печали, страха или неудачи.

Я задумался. Раньше я никогда не воспринимал свои чувства подобным образом. Эти два разговора стали поворотными моментами в моей жизни. Медленно, но верно я начал подходить к ситуации по-другому. Передо мной было много трудностей, и быстро справиться с ними не удалось бы. Но зачастую лучший способ борьбы с проблемами — мелкие изменения. Чем-то напоминает биржевые котировки: если какая-нибудь акция долгое время падает, в определенный момент она достигает своего исторического минимума. После этого незаметно она снова начинает двигаться вверх. Это небольшие изменения, но главное — положительная тенденция. Каждый маленький шаг в нужном направлении будет укреплять надежду, что когда-нибудь все будет хорошо. Имея такую надежду, вы сможете бороться.

Отец сказал, что именно в такие моменты зерна отделяются от плевел. Эта фраза много для меня значила, и пришлось хорошенько разобратся почему. На самом деле он хотел сказать, что не я один в этом мире испытываю трудности, просто некоторые люди оказываются в состоянии их преодолеть, а некоторые нет. Возможно, слова отца пробудили во мне азарт борьбы. Как бы там ни было, после разговора с ним я почувствовал, что должен выйти из этой ситуации победителем. Я собирался сразиться с болью и выйти из этой битвы еще сильнее, чем прежде.

Священника поразило разнообразие эмоций, которые мы можем переживать, и я вспоминал его слова каждый раз, испытывая к себе жалость. Я улыбался и говорил, что наступило худшее время моей жизни. Мне стало ужасно интересно размышлять об эмоциональных

контрастах, которые я чувствовал. Когда-то меня переполняло счастье от поступления в школу подготовки десантников; я летал, как на крыльях, проводя время с любимой девушкой; поддерживал контакты с добрыми друзьями и был доволен своими результатами. Сейчас испытывал нечто диаметрально противоположное, и мне казалось большой удачей пережить такую гамму эмоций. Жизнь становится богаче и разнообразнее, когда человек испытывает взлеты и падения, а не болтается посередине.

Эти два разговора медленно, но верно подталкивали меня в нужном направлении. Я стал чаще смотреть на жизнь со стороны и задумываться, что однажды умру. Хотелось бы чувствовать себя бойцом, человеком с сильным характером. Люди выбирались и из куда худших ситуаций. В памяти всплыла прочитанная когда-то история об американце, который попал в плен на войне во Вьетнаме. Он выживал в настоящем аду целый год. Условия его содержания были ужасными, еды почти не давали, постоянно угрожали и пытали. Он писал, что смог выжить, потому что помнил о своей цели и надежде. Он надеялся, что однажды его освободят, а целью было вернуться на родину и построить собственный дом. В воображении он постоянно работал над домом, строил его по кирпичику в день. Если ему удалось сохранить мотивацию в такой ситуации, то почему я не могу справиться со своими трудностями? Его положение было в миллион раз хуже моего, так что я наверняка выдержу!

Кроме того, мотивировало сравнение с самим собой. В конце концов, я был крепким парнем, доводилось и раньше испытывать трудности. Нужно было установить для себя более высокие стандарты вне зависимости от обстоятельств. Кроме того, я ставил и вполне конкретные цели. Некоторые из них были физическими — например, больше тренироваться и учиться, но с постоянно уменьшающимися перерывами между занятиями. Конкретной целью был диплом магистра бизнес-администрирования. Для меня это имело символическое значение: достижение подобной цели должно было свидетельствовать, что я пережил черную полосу в своей жизни. Из-за болей в голове и шее

учеба оказалась для меня очень трудной задачей, но целью было извлечь из этого урок для себя и однажды суметь применить на практике. Я сфокусировался на том, как здорово снова вернуться в строй. Наверняка из-за огромного контраста это будут гораздо более приятные ощущения, чем раньше. Мне начинали нравиться трудности. Я хотел одолеть их.

Через 11 лет я окончил школу бизнеса. Это был долгий и мучительный путь, и, когда я позвонил в администрацию школы, чтобы узнать, какую оценку получил за свою магистерскую работу, буквально расплакался от счастья: женщина на другом конце провода сказала «отлично». Я сделал это! Сегодня я использую опыт, полученный после аварии, в повседневной работе. Без него я не стал бы тем, кто я сейчас. Чувствую, что мне повезло узнать так много о разных сторонах жизни и испытать счастье после долгого периода неудач. Все, что для этого потребовалось, — несколько небольших изменений.

Важными понятиями в этом контексте будут мобилизация и ожидания. Несложно оставаться хорошим, пока все нормально, и несложно достигать высоких результатов, если работа дается легко. Разница между победителем и побежденным зачастую заключается в умении мобилизоваться перед лицом трудностей. Бизнесмен может почувствовать мотивацию от того, что его компания процветает в тяжелой экономической ситуации, а спортсмен — от того, что продолжает выступать, несмотря на травму. Почти каждый человек в какой-то момент своей карьеры оказывается в положении, требующем концентрации. Тот, кому это удастся, становится лучше. Чемпионы не появляются в одночасье, а куются постепенно. Очень важно ожидать, что на вашем пути обязательно возникнут препятствия. Представляйте их, планируйте и обдумывайте, как с ними справиться. Каким вы хотите быть? Наверняка стойким, креативным, терпеливым — человеком, который никогда не сдается. Хотите уметь мобилизовать силы. Хотите говорить себе: «Другие уже отступают, а я еще держусь». Пришло время показать, из чего я сделан, совершить еще один шаг. Боль и темнота будят во мне внутреннего зверя. Прямо сейчас зерна

отделяются от плевел, а победители — от всех остальных. Настало время показать мою силу и характер. Именно в этот момент я понимаю, что могу вынести больше, чем казалось. Я осознаю: все, что не убивает, делает меня сильнее. Когда я чувствую боль, думаю о фантастическом чувстве победы, ожидающем впереди. Я вспоминаю о своей мечте, цели и говорю себе: сегодня сделаю еще шаг вперед, несмотря на обстоятельства».

И все потому, что единственная вещь в этом мире, которую вы действительно можете контролировать, — это ваши мысли.

# Дело не в таланте

*Мы то, что мы постоянно делаем.  
Совершенство, следовательно, не действие, а привычка.*

Аристотель

В книге «Выдающиеся результаты. Талант ни при чем!»\* Джефф Колвин доказывает, что великолепные результаты некоторых людей не определяются природным талантом, а скорее достигаются вследствие систематических и продуманных действий. Колвин анализирует людей, добившихся больших успехов в своей области, от Тайгера Вудса до Уинстона Черчилля. Ключ к успеху, согласно Колвину, — это то, как ты работаешь, как анализируешь свои действия, как относишься к своему успеху и прорабатываешь ошибки. Это единственный способ стать непревзойденным.

Я склонен согласиться. Весь мой опыт подсказывает, что только с помощью постоянных и продуманных упражнений можно добиться реальных успехов. На самом деле неудивительно, что Моцарт сочинил первые симфонии еще в детстве. Уже в раннем возрасте он слушал столько музыки, сколько обычный человек слышит за всю жизнь. Некоторые утверждают, что у него был необыкновенный талант. Но правильнее было бы утверждать, что это результат усиленных тренировок.

В своей книге «Умные ходы» (Smart Moves) о шахматисте Магнусе Карлсене Хельгар Опедалъ пишет о встрече с венгерским

---

\* Колвин Д. Выдающиеся результаты. Талант ни при чем! М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009.

вундеркиндом Юдит Полгар во время шахматного турнира в Кристиансунне:

*Единственной женщиной в квартете была «Принцесса шахмат» Юдит Полгар из Венгрии, самая младшая из знаменитых сестер Полгар. Вместе со старшими Сьюзан и Софией Юдит была частью педагогического эксперимента, поставленного их отцом, педагогом и психологом Ласло Полгаром. Он изучал детство известных гениальных людей, в частности Иоганна Хризостома Вольфганга Амадея Моцарта, более известного как Вольфганг Амадей Моцарт.*

Моцарт — самый известный пример вундеркинда, ребенка, родившегося с выдающимися способностями. «Но, — возражал Ласло Полгар, — возможно, его гений был результатом воспитания?» Отец Моцарта был одаренным скрипачом и заставлял маленького Вольфганга уже в нежном возрасте заниматься с утра до вечера. Скрипка, клавесин, пение, теория музыки и сочинение произведений. В возрасте четырех лет малыш мог по памяти, без единой ошибки играть на фортепиано большие фрагменты. В пять лет сочинил свой первый концерт для клавесина. Когда старшую сестру Вольфганга спросили, интересуется ли брат чем-то, кроме музыки, она ответила: «С тех пор, как он посвятил себя музыке, его разум закрыт для чего-либо другого».

По мнению Ласло Полгара, музыкальный гений Моцарта не был врожденным. Отец Леопольд направил его по этому пути.

В книге «Как вырастить гения» (Bring up Genius!) Полгар утверждает, что любой ребенок может достичь феноменальных результатов в любой сфере деятельности при определенных условиях воспитания. Недостатку врожденных способностей противопоставляется усердие. Поскольку его идеи были восприняты скептически, Полгар решил доказать свою теорию на практике. Он ищет женщину, чтобы та стала матерью его детей (а планировал он шестерых), и на Западной Украине встречает школьную учительницу Клару.



В апреле 1969 года рождается Сьюзан. В ноябре 1974-го — София. И в июле 1976-го — Юдит. Наконец-то!

Но в какой области воспитывать гения? Для Сьюзан отец выбирает математику, однако кроха случайно находит в шкафу шахматы, решив таким образом свою судьбу. Ласло сам был любителем шахмат и теперь решает воспитать вундеркинда. И не одного, а трех гениальных шахматисток в мужском мире шахматного спорта. С четырех лет они начинали тренироваться. В школьном возрасте девочек переводили на домашнее обучение. Они играли в шахматы по восемь-десять часов в день и принимали участие в международных турнирах по всему миру. Итак, подтвердилась ли теория Ласло? Старшая, Сьюзан, стала гроссмейстером и достигла второй строчки женского рейтинга; София также превратилась в высококлассную шахматистку, но всех превзошла младшая, Юдит. Она стала самой известной шахматисткой в мире и первой женщиной в десятке мирового рейтинга. Именно Юдит была той, кто играл в Кристиансунне.

— *Могли бы вы стать настолько хороши в чем-то еще, кроме шахмат? Математика?*

— *Если бы я потратила на это столько же времени, сколько на шахматы, возможно, я была бы великолепна почти во всем.*

Американский журналист Малкольм Гладуэлл тоже писал на подобную тему. В своей книге «Гении и аутсайдеры»\* он исследовал факторы, приводящие некоторых людей к выдающемуся успеху. Малкольм проанализировал биографии некоторых умнейших, известнейших и выдающихся людей и задался вопросами: что делает их успешными? Чем они отличаются от нас? На протяжении всей книги он постоянно возвращается к тому, что называет правилом 10 000 часов. Ключ к успеху в любой области — упражнения, и после 10 000 часов, посвященных определенной активности, любой

---

\* Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. М. : Альпина Бизнес Букс, 2013.

нормальный человек сможет достигнуть высочайшего уровня в любой сфере.

«Чем внимательнее психологи изучают карьеры одаренных личностей, тем понятнее становится, что меньшую роль в успехе играет природный талант, а основную — подготовка», — пишет Гладуэлл.

Правило 10 000 часов впервые было сформулировано в монографии шведского ученого Андерса Эрикссона, вышедшей в начале 1990-х годов. В элитной берлинской Академии музыки Эрикссон и его коллеги провели эксперимент. Прежде всего коллектив скрипачей разделили на три группы.

Первая состояла из потенциальных музыкантов мирового уровня. Вторая — из «хороших» студентов с неплохими шансами на исполнительскую карьеру. В третью группу входили те, кто в будущем пополнил бы ряды школьных учителей музыки.

Шведские ученые опросили всех студентов, чтобы выяснить, сколько времени те упражнялись до того, как им исполнилось 20 лет. Лучшие студенты постепенно увеличивали время упражнений, пока не достигли 10 000 часов. Средние работали 8000 часов, а студенты третьей группы упражнялись не более 4000 часов. Эксперимент был повторен с пианистами и показал те же результаты.

Исследователи не нашли ни одного «гения от природы». Никто из студентов лучшей группы не занимался меньше остальных. Также они не обнаружили ни одного скрипача, упражнявшегося 10 000 часов и не вошедшего в группу лучших студентов.

Вывод: «одаренного» музыканта от его «среднего» коллеги отличает количество часов, затраченных на упражнения. Это просто. Исследователи также выяснили, что лучшие исполнители занимались намного больше своих коллег из второй группы. Теперь вы, возможно, зададитесь вопросом: а сколько это — 10 000 часов? С удовольствием

проиллюстрирую это следующим примером: взрослый спортсмен мирового уровня тратит на тренировки примерно 1000 часов в год.

Если начинающий лыжник будет тренироваться по 800–1000 часов в год с десятилетнего возраста, спортсменом мирового уровня станет уже в двадцать. Если вы хотите быть хорошим руководителем, шахматистом или хоккеистом, потратьте 10 000 часов на соответствующие занятия. Это действительно очень много упражнений, но оно того стоит.

Обычно, когда речь шла о двух норвежских горнолыжниках — олимпийских чемпионах Лассе Кьюсе и Четиле Андре Омотте, — успехи Кьюса относили к природному таланту, а достижения Омотта — к долгим часам практики. Возможно, Омотт и тренировался больше, но я убежден, что Лассе Кьюс также посвящал много времени тренировкам.

Если вы обладаете волей, дисциплиной и выдержкой, получите то, что позволит вам быть лучшим в своей области. Не мешает и хороший тренер. Талант, с другой стороны, — это то, о чем так любят снимать фильмы в Голливуде.

*Талант — слово, которого не должно быть.*

Если ваши 10 000 часов практики высокого качества, вы получите положительный фидбэк во время тренировок, а опыт помогает развитию; у вас все получится, и, возможно, вы окажетесь на вершине.

Довольно просто понять, что секрет успеха — постоянные упражнения. Намного сложнее осознать, как сделать их постоянными, потому что существует большая разница между «быть способным на долгие часы тренировок» и «пройти эти тренировки». Одна из задач книги — предоставить вам инструменты, облегчающие этот процесс.

Отец теннисиста Андре Агасси был боксером и представлял Иран на Олимпийских играх. Позднее он переехал в США и работал сторожем на теннисном корте в одном из отелей Лас-Вегаса.

Все свободное время Майк Агасси посвящал теннисным тренировкам своих детей. Трое старших тренировались каждый день с теннисной пушкой, которую их отец усовершенствовал, увеличив скорость подачи мячей. Когда в 1970 году родился младший, Андре, Майк уже отшлифовал свои методы тренировки. Он подвесил теннисный мячик над кроваткой сына, чтобы развить зрительно-моторную координацию. Как только Андре научился ходить, он привязал теннисную ракетку к его руке. Когда мальчику исполнилось два года, он научился подаче навывлет уже на большом теннисном корте.

Тайгер Вудс попал в гольф-клуб еще до года. Дэвид Бекхэм провел большую часть детства в парке в Ист-Лондон, где часами тренировался забивать голы с определенной точки. «Удивительно, как он был этим увлечен, — рассказывал отец Дэвида. — Он просто жил в парке». Сам Бекхэм говорил: «Мой главный секрет — постоянные тренировки. Я всегда был убежден: если хочешь достичь в жизни каких-либо результатов, должен тренироваться, тренироваться и еще раз тренироваться». Уже в 14 лет Бекхэм подписал контракт с «Манчестер Юнайтед». Эти примеры подтверждают, насколько сильно нужно стараться с самого детства, чтобы достичь в спорте высоких результатов. Не думаю, что это совпадение: тех, кто преуспел в бизнесе и спорте, родители не побоялись воспитывать по-своему, предоставив им, таким образом, больше шансов на успех.

Китайские родители известны как более требовательные и строгие по сравнению с европейскими. И эффект подобного воспитания можно наблюдать на примере азиатских студентов университетов Лиги плюща в США. Разве азиатские дети менее счастливы, чем европейские? Вероятно, нет. Скорее, даже наоборот, так как испытывать себя на прочность очень интересно, и часто это может принести удовлетворение.

Те, кто достиг больших высот в международном спорте, начинали тренироваться в раннем возрасте. Та же ситуация и в бизнесе, особенно в узкоспециализированных областях. Практиковавшиеся с большим энтузиазмом все время показывают высокие результаты.

Однако в любом случае взаимосвязь постоянных упражнений и успеха наиболее отчетливо видна в спорте. В бизнесе она менее заметна, так как эта сфера деятельности не столь однозначна. Если вы планируете стать ведущим инвестором фондового рынка, то не так очевидно, в чем надо упражняться изо дня в день, как если бы вы хотели стать известным теннисистом.

Если группа высококлассных специалистов, работающих в финансовом секторе, решит создать стратегию обучения и жизни пятилетнего ребенка, чтобы последний смог в итоге стать лучшим инвестором с самыми высокими рейтингами, думаю, они столкнутся с некоторыми сложностями. Единственное, в чем я уверен, так это в том, что ему придется очень много работать, год от года улучшая показатели. Откровенно говоря, мне кажется, что и среди группы тренеров по теннису тоже возникнут разногласия в вопросе организации тренировочного процесса пятилетнего ребенка, из которого через двадцать лет планируется получить игрока мирового уровня. Однако среди них будет меньше разногласий, чем среди финансовых экспертов. Тренеры сойдутся на том, что их подопечный должен будет много тренироваться, ежегодно улучшая результаты.

Очевидная разница этих двух сфер в том, что теннис весьма узко специализирован. Его основные характеристики — удар, подача, удар слева, удар справа и удар сверху. Тот, кто повторял эти упражнения тысячи раз, имеет явное преимущество перед тем, кто тренировался всего несколько раз. Разницу становится все труднее преодолевать. Инвестор же должен развивать разнообразные навыки и получать знания из различных сфер деятельности. Он должен хорошо разбираться в математике и статистике, иметь представление о большинстве экономических дисциплин, таких как финансы, микро- и макроэкономика, бухгалтерский учет; понимать политику, социологию и историю. И, кроме того, создать обширную сеть знакомств.

Множество разных вещей должно входить в эти 10 000 часов упражнений. Музыкант без проблем может посчитать часы упражнений,

атлет тоже, но те, кто работает в бизнес-секторе, не всегда способны четко очертить круг дисциплин и затраченных на них часов изучения. Однако достичь ясности в этом вопросе не так сложно. Спросите себя: что я должен знать? В чем улучшить свои навыки? На чем сосредоточиться? Довольно много уже сделано, потому что, задаваясь этими вопросами, вы уже прошли немалый путь. Есть шансы, что вам придется все сделанное, но будьте готовы заниматься целенаправленно. Разберитесь, что именно позволит приблизиться к намеченному результату, а что позволит его *достичь*.

Хотя и не должно существовать такого понятия, как талант, некоторые все же обладают врожденными качествами, которые дают им преимущества в достижении намеченной цели. Например, высокий рост у баскетболиста или широкие ладони и ступни у пловца. Некоторые с рождения обладают голосом, который помогает им стать великолепными певцами. Трудно отрицать, что высокий рост способствует достижению превосходных результатов в гребле. Я соглашусь и с тем, что некоторые больше подходят на роль руководителей, чем остальные. Да, это преимущество — быть общительным, энергичным, обаятельным, убедительным и уверенным в себе. Но если присмотреться, в бизнес-сфере все, достигшие успехов, отличаются друг от друга, особенно если мы говорим об условиях развития. Я, например, работал с лучшими юристами Норвегии, и все они были чрезвычайно разными. Довелось сотрудничать и с наиболее успешными в стране предпринимателями: да, они обладали схожими чертами характера, но все же были очень разными.

Если вам нравится то, чем вы занимаетесь, то дисциплинированность, упрямство и нацеленность на результат со временем покажут, как далеко вы сможете продвинуться. Это справедливо и для руководителей. Любой, кто обладает волей, желанием и заинтересован в этом, может стать непревзойденным лидером. Спорно? Возможно, но я знаю множество примеров лидерства, когда изначальный недостаток таланта компенсировался желанием преодолевать возникающие из-за этого проблемы, прислушиваться к советам, получать

обратную связь, выходить из зоны комфорта, исправлять недостатки и брать ответственность. И в результате становиться великолепными руководителями.

Всегда есть те, кто бросает вызов и достигает высокого результата, несмотря ни на что. Например, Тайрон Куртис «Магси» Богз. Всего 160 сантиметров ростом, он был самым невысоким игроком NBA. С детства все твердили, что он слишком мал для баскетбола, но Тайрон не сдавался. Никто не верил в Магси, кроме него самого. Он был одержим баскетболом и в итоге отыграл 14 сезонов в самой знаменитой баскетбольной лиге. В автобиографии он написал: «Я всегда был самым низким на площадке, так что понятия не имею, каково игрокам с ростом 183 см. Знаю только, что мяч чаще находится на полу, а не в воздухе, а пол принадлежит Магси, здесь я главный».

## Упражнения — не только для тела

Довольно часто я вижу людей, не принимающих всерьез эффективность упражнений. Они не считают возможным тратить на это драгоценное время, которого и так не хватает. Говорят, что не стоит сравнивать их со спортсменами, так как те выступают не постоянно, а время от времени. Это чушь. Известные спортсмены выступают ежедневно. Каждое выступление должно быть на высоте, и это оказывает на них сильное давление. Довольно много разных подходов к тренировкам и их планирование приносит ощутимую пользу всем, стремящимся достичь лучших результатов, и неважно, в какой области.

Фотограф-документалист должен овладеть всеми возможными техническими навыками, чтобы стать профессионалом. Некоторые из них отрабатываются до автоматизма, входят в привычку: это повышает вероятность удачного момента съемки, чего добивается каждый фотограф. Конечно же, навыки могут быть получены посредством механических повторений снимков, но, если мастер понимает

определенные проблемные области и посвящает им больше времени и упражнений, обучение оказывается более эффективным. Если, вдобавок ко всему, он получает обратную связь от фотографа с мировым именем, занятия будут более содержательными. К примеру, десять недель обучения он может распланировать так: три недели самостоятельных упражнений по светотехническому измерению и правильному освещению; две недели на взаимосвязь выдержки и диаметра объектива; три недели на внимательное изучение диапазона чувствительности; три недели, посвященные композиции. Программа каждой недели должна содержать определенный набор тем, мест для фотографирования и по возможности включать занятия с учителем, способным квалифицированно оценивать работу и высказывать свои замечания. После десяти недель такого обучения фотограф сможет развить свои навыки лучше, чем после массы бессистемных снимков.

Для большинства деловых людей значение имеет только сумма накопленных знаний, но всегда есть аспекты, наиболее весомые для формирования этой суммы. Риелтору важно уметь правильно оценить стоимость недвижимости. Но на занятиях в школах риелторов этому уделяют не так уж много времени.

Большинство школ концентрируется на академических знаниях, не придавая значения развитию социальных навыков. Непостижимо, но Норвежская военная академия — единственное заведение в стране, где изучают практическое лидерство. Несмотря на это, наибольшее количество руководителей выпускают такие институты, как Норвежская школа экономики и Норвежский университет науки и технологии. Частные компании, работающие в сфере недвижимости, в большинстве своем игнорируют эту область знаний. Это также справедливо для других компаний. Роль в задании, снимающемся на видео, по сценарию которого вы общаетесь с клиентом, может оказаться довольно некомфортной. Конечно, вполне нормально стараться избегать таких заданий, потому что критические замечания коллег, просматривающих ролик, неприятно задевают. Но мы запоминаем ситуацию гораздо сильнее, если она некомфортна. Мы быстрее



учимся, если противостоям чему-то непонятному и пугающему, если боимся раскрыть себя, а должны сделать это перед незнакомыми людьми. На ролевых заданиях мы записываем наших клиентов на видео и анализируем все, что они делают, секунда за секундой, минута за минутой; в результате они многому учатся. Что может рассказать о вас одежда? Владеете ли вы языком тела? Как говорите? Как звучит ваш голос? Каковы скорость речи и интонация? Как общаетесь с коллегами? Как спорите? Какова ваша техника презентации и продаж? Можете ли грамотно завершить сделку?

Большинство предпочитают прятаться за презентациями в PowerPoint, за знаменитым логотипом, за строгим костюмом или за спинами коллег вместо того, чтобы взглянуть в глаза собственным страхам. Но ведь лыжник не может спрятаться за всем этим. Его снимают, рассматривают и критикуют каждый день, и на тренировках, и на соревнованиях. Все могут высказать собственное мнение о его технике и способностях. Позиция спортсмена тщательно исследуется до, во время и после курса тренировок. Зрители, пресса, тренеры, коллеги и обслуживающий персонал — все они вкладываются в результат. Когда я работал с командой лыжников в итальянском тренировочном лагере, их техника ежедневно оценивалась качественно и количественно. Все соревнования транслировались по телевидению. Ребята постоянно получали обратную связь — и таким образом видели ошибки. По сравнению со спортсменами деловые люди — трусы. Они избегают оценки себя, рассматривая ежедневные дела как упражнения. Но это неэффективно. Ролевой тренинг, описанный выше, позволяет понять потребности, а значит — подобрать нужное обучение. Вы также можете попробовать эту методику на себе.

Ко мне приходит множество деловых людей, интересующихся, воспринимают ли их коллеги как настоящих лидеров. То же самое происходит с теми, кто работает с клиентами — реальными или потенциальными. Как они воспринимают меня, когда я стараюсь себя продвинуть? Конечно, это очень хорошо, что они задают такие вопросы, но в идеале условия для проработки этих аспектов должны

быть созданы внутри компании. Далее я провожу дискуссию с этими группами, вне зависимости, топ-менеджеры ли это, отделы по продажам или другие подразделения. Они начинают разговор с неудобной правды о восприятии друг друга как коллег или лидеров и с советов, что и кому стоит улучшить. Полугодовой аттестации мало, если работодатель действительно хочет достичь наилучших результатов. Возможно, это жестоко — увидеть себя в ролике и послушать со стороны, что было хорошо, а что стоит улучшить, равно как и услышать от коллег, как они вас воспринимают, но, когда в процесс включаются сильные эмоции, мы волей-неволей корректируем поведение.

Мне повезло работать с лучшими лидерами Норвегии: спортсменами, военными и бизнесменами; с теми, кто руководит отделом продаж из пяти человек, и с топ-менеджерами компаний, представленных на Норвежской фондовой бирже. По-моему, военные руководители остаются недооцененными. Армии удалось создать культуру, где успех лидерства рассматривается как престижный, несмотря на то что условия труда здесь менее благоприятные, чем в деловом секторе. Эта военная культура обуславливает потребность в длительном обучении ради общего прогресса. Военные также предлагают отличное образование и дальнейшую поддержку своим лидерам. В офицерской школе или военном училище лидерство — важный теоретический предмет, но это же студенты практикуют и в реальной жизни. В военной среде понятная, честная и конструктивная обратная связь стала частью повседневной жизни, и каждый может высказать свое мнение по поводу улучшения любому сослуживцу — независимо от его места в иерархии.

Студентов оценивают после выполнения всех заданий и упражнений. Лидеры не беспокоятся о том, как их воспринимают, и, следовательно, знают, над чем надо еще поработать. Обратная связь рассматривается как подарок, так как доносит чье-либо честное мнение до всех заинтересованных. Вот почему следует быть благодарным, получив обратную связь такого рода. Если обратная связь понятна, не приходится спорить — вы принимаете ее. Задача лидера — решить:

использовать полученную обратную связь или нет. Если лидер слышит от кого-либо, что его английский не слишком хорош, навыки презентации совсем плохи и крайне невежливо ковырять в носу во время переговоров (да, порой люди получают именно такую обратную связь), вещи становятся понятными и их легко исправить.

Но обратная связь может быть и не такой очевидной. Например, вам говорят, что вы должны яснее высказываться. Должны быстрее реагировать. Проявлять больше энтузиазма. Вас ничего не должно расстраивать. Вы должны быть более дальновидным, креативным, находить баланс между работой над деталями и долгосрочным планированием. Итак, критикуемый лидер должен понимать, стоит прислушаться к критике и продолжить работать над собой или нет. С этой точки зрения тренинг также делает вас сознательнее, а это уже половина работы. Показательная правда дает выход сильным эмоциям. Именно поэтому фидбэк один на один не единственный способ обратной связи. Она может быть выраженной письменно или вообще анонимной. Я часто сам интервьюирую коллег, чтобы услышать всю правду. Это нужно, чтобы уже на ранней стадии лидер понимал, каким именно руководителем хочет быть. Как ты хочешь быть воспринятым, какие у тебя ценности и план действий? Какова твоя стратегия развития компании в будущем? Каким лидером тебя будут видеть коллеги? Какие твои основные задачи? Так мы сможем работать, понемногу заполняя промежуток между тем, какие мы сейчас, и какими хотим стать.

Если лидер хочет быть решительнее, мы обычно продвигаемся к этому постепенно. Можем, например, во время следующей важной встречи предложить говорить чуть громче и использовать более решительный язык тела: это поможет обрести уверенность. В следующий раз лидер сделает то же самое, вдобавок озвучив свое несогласие по определенным пунктам. Он поступит так, потому что станет увереннее и сможет проиграть ситуацию заранее. Во время третьей встречи просим представить нам что-то, с чем некоторые участники не согласятся. Во время этого занятия мы готовим грамотные ответы

на вопросы и планируем, предложение за предложением, как правильно противостоять критике и скептицизму. Ему также следует ежедневно говорить себе: «Ты решительный, жесткий и уверенный лидер с большой буквы Л». Появляется образ, символизирующий эту новую личность, почти как заставка на телефоне. Кроме того, мы всегда обсуждаем другие ситуации, где стоит быть решительным. Практикуясь шаг за шагом, человек постепенно начинает влиять сам на себя. Он начинает верить, что именно такой. На встречах мы учимся развивать решительность по отношению к самому себе. Именно так я работаю с большим количеством подобных проблем.

Многие в роли лидера чувствуют себя одинокими. Вот почему простое обсуждение различных тем и проблем дает эффект разъяснения и понимания. Большинство лидеров понимают необходимость существования постороннего человека, с которым можно поделиться своими страхами и который также может быть отличным спарринг-партнером. Эту роль способен сыграть друг, бывший коллега, наставник или тренер.

Важная часть работы лидера — социальные навыки. Они нужны, чтобы общаться со множеством разных людей, а также побуждать их выполнять ваши задания, прилагая к этому максимум усилий. Лидер должен понимать, на какие кнопки стоит нажимать, чтобы повысить мотивацию и ответственность сотрудника и поддержать ее на высоком уровне. Лидер, которому удастся создать мотивационный подъем у разных людей, обеспечит бизнесу огромное конкурентное превосходство. В наше время наиболее важный фактор успеха — человеческие ресурсы; преимущества патентов, технологии и уникальной информации быстро сокращаются. Сохранение компетентных трудовых ресурсов, их развитие и эффективное использование — именно это отличает лучшие компании от всех остальных. И в этой области большую ответственность несут лидеры.

Если вы хотите влиять на персонал, повысить активность сотрудников и направить их, вы должны думать как тренер. Вам необходимо

затронуть их чувства. Если не влиять на их эмоции, добиться перемен не получится. В работе с лидерами моя задача состоит в том, чтобы найти для этого оптимальные решения. Лидер, обратившийся ко мне за помощью, рассказывает, каких сотрудников предполагает развивать, и мы обсуждаем, как поощрить подобные стремления, желание улучшить свою работу. Обычно лидер сам предлагает решения этой задачи, но часто вопрос сводится к тому, где взять время на изменения.

Другая частая проблема — как лидер должен обращаться к более многочисленной группе сотрудников, таких как подразделение или отдел.

Мне кажется, большинство руководителей не осознают, как адаптировать свое поведение к людям, с которыми они сталкиваются по работе, и какова их цель. В большинстве случаев они ведут себя со всеми одинаково, не обращая внимания ни на обстоятельства, ни на личности. Но лидер, стремящийся расширять свои управленческие навыки, должен уметь «читать» людей. Некоторые просто упорно работают, ожидая того же от остальных. Они мало общаются с сотрудниками и считают, что все произойдет само по себе. Другие командуют, отдают приказы в полной уверенности, что это и есть правильная коммуникационная стратегия. Есть те, кто использует тренинговый подход и вовлекает своих сотрудников в длительное обучение. Некоторые берут коллег «под крыло», опекают их и поощряют, в то время как другие более демократичны, допускают большую свободу. Но оказывается, что лидеры, использующие в работе широкий диапазон управленческих методов, достигают лучших результатов. Руководители, практикующие эти навыки, преуспевают лучше тех, кто не сознает потребности в собственном развитии.

Управляющий банком хотел найти лучший подход в различных ситуациях: стоит ли с утра приободрять секретаря? Как вести себя по отношению к главе торгового отдела, чтобы он в итоге делал то, что должен? Что нужно сказать, то есть каковы должны быть

конкретные слова и фразы, чтобы убедить члена правления в правильности новых стратегий? У компании, конечно, есть цель и проект развития, но должны ли они мотивировать только руководство? Как преподнести цель компании, чтобы это оказало влияние на всех сотрудников вместе и на каждого в отдельности? Как заинтересовать сотрудника чаще работать в полную силу?

Отличные решения приходят к лидеру, когда я задаю следующие вопросы.

- Поддерживаете ли вы своих сотрудников эмоционально, чтобы улучшить их работу?
- Как планируете на следующей встрече мотивировать сотрудников развиваться еще больше, не только в связи со стратегическими и аналитическими задачами?
- Как сделать, чтобы сотрудники были более уверены в своей работе и понимали, для чего им трудиться усерднее?
- Что вы сделаете для налаживания коммуникации с теми, с кем еще не удалось?
- Как еще больше мотивировать сотрудника, день за днем, час за часом?
- Как ваш язык тела влияет на сотрудников в различных ситуациях?
- Какие у вас ощущения, когда вы понимаете, что на высоте?
- Действительно ли вы образец для подражания у своих сотрудников?

Большинство лидеров искренне соглашались, что уделяют практическим вопросам слишком мало времени. Они жалуются на тьму административной работы, но понимают, что это лишь оправдание для отказа от некомфортной практики лидерства. Многие привыкли только исполнять обязанности руководителя, но не быть лидером. Они управляют проектами, решают административные вопросы и отвечают на электронные письма. Чувство ответственности и страх делегировать полномочия — это тоже большая проблема. Но как

только вы мотивируете сотрудников делать работу лучше и производить больше, можно постепенно ослаблять контроль. Многие лидеры, с которыми я разговаривал, отмечают, что наши беседы очень помогают и они начинают разбираться во многих вопросах. Через некоторое время понимают, что и как должно быть сделано в конкретной ситуации. Сознательность — ключ к правильным действиям лидера, и вероятность ее развития значительно вырастает, если вы четко запланируете даты, когда потрудитесь над ее улучшением. Люди склонны становиться полностью зависимыми от своих календарей. Вот почему планирование и структурирование в лидерстве имеет решающее значение. Так же как вы записываете цели, вы должны фиксировать все аспекты, необходимые хорошему лидеру. Ваш еженедельный календарь показателен! Например, если дело доходит до мотивации сотрудников: когда вы предполагаете это делать и как?

Другая важная проблема: когда разрабатывать долгосрочное планирование? Когда вы сделаете вещи, необходимые для приближения к стратегии развития компании? Когда начнете реализацию стратегии по достижению поставленных целей? После ознакомления с целями и планом развития компании я обычно прошу исполнительных директоров показать мне их еженедельные календари.

Я спрашиваю их: «Где в еженедельнике отмечено, когда вы будете работать со стратегией, которую только что мне описали?» Вопрос может показаться банальным, но, когда они видят, как на самом деле проводят рабочее время, большинство понимают, что их усилия ни к чему не приводят. Хорошие лидеры всегда планируют стратегии развития — как краткосрочного, так и долгосрочного. Например, я говорю лидеру: «Каждый понедельник с утра вы отведете час для планирования остальной части недели. Соответствует ли ваш план вашим ценностям и ценностям компании? Двигаетесь ли вы к намеченной цели? А ваша компания? Есть ли у вас план замотивировать сотрудников работать лучше? Хорошо ли на этой неделе вы спали, занимались спортом и отдыхали? Достаточно ли времени провели с семьей? Будет неделя спокойной или жесткой? А может, она будет превосходной?»

Множество деловых людей зависят от графика или даже от секретаря. В любом случае многие могут извлечь выгоду, практикуя самостоятельное планирование. Запишите сразу все пункты; поместите их в календарь. Когда все спланировано, легче сосредоточиться на том, что следует делать прямо сейчас. Большинство лидеров склонны полагать, что им надо сделать гораздо больше, чем на самом деле, просто потому что у них нет четко расписанного плана.

Один из моих клиентов — весьма успешный бизнесмен в Норвегии. У него на все хватает времени, потому что он знает о своих приоритетах и отводит для них время. Общаясь со мной, он выключает телефон и полностью сосредоточивается на разговоре. Если задания накапливаются, он знает, что делать.

Я поступаю точно так же. Я знаю, что в конце рабочего дня на телефоне окажется семь пропущенных вызовов и 14 сообщений. Но меня это не беспокоит. Я уже выделил себе время, чтобы на них ответить.

Планирование — ключ к успеху, и после того, как вы набьете руку, оно даже начнет приносить удовольствие. Эта новая привычка будет постепенно укореняться в вашем характере. Сначала вы возненавидите само занятие, а через какое-то время станете в нем специалистом. Все дело в привычках и их внутренней силе. Привычка — это то, что вы делаете не думая. Например, вам не нужно задумываться над своими действиями, чтобы почистить зубы утром и вечером. То же самое происходит и с планированием, и со здоровым питанием, и с занятиями спортом, и с общением с коллегами по работе.

Если повторить какое-то действие 13 раз, оно станет привычкой. А если вы к чему-то привыкаете, уже неприятно нарушать установленный распорядок. Внезапно ситуация поворачивается на 180 градусов, и человек, который ненавидел планирование, теперь не может без него жить. Это важно. Большинство избегают изменений, потому что им кажется, будто для этого придется чем-то пожертвовать. Они забывают, что полезные привычки вовсе не жертва.



Предположим, вы хотите работать быстрее. Большинство коллег, скорее всего, этому не обрадуются, но через пару недель такой темп работы уже станет для них привычным. Возможно, ваш метод даже превратится в часть корпоративной культуры. Вы наверняка замечали, что в каких-то компаниях сотрудники работают слишком медленно, а в каких-то — полны энергии и энтузиазма.

Вскоре после поступления в десантную школу я приучился вставать на тренировки в пять утра и больше не воспринимал это как жертву. Если вы долгое время не умели выступать на публике, а затем научились, наверняка хочется оставаться на этом уровне как можно дольше. Вам не нужно, чтобы навыки ухудшались. Наоборот, вы хотели бы их развивать. Если расширили репертуар своих лидерских возможностей и изучили различные стили управления, скорее всего, вы не захотите возвращаться к тем приемам, которые использовали в самом начале работы.

Все эти навыки и хорошие привычки развиваются в фазе реализации. Самое сложное — постоянно двигаться вперед, несмотря ни на что. Моя роль как психолога состоит в том, чтобы регулярно напоминать об этом своим клиентам.

Вот подборка СМС-сообщений, которые я присылал Петтеру Нортугу за несколько месяцев до чемпионата мира по лыжным видам спорта в 2011 году.

*Петтер! Ты не такой, как все. Ты сильнее, тверже, лучше подготовлен, и все это — в твоей голове! Вот почему ты так успешен в своих каждодневных тренировках. Именно повседневная работа решает исход соревнований. Выкладывайся по полной — прямо сегодня!*

*Верь в свою стратегию!*

*Петтер, завтра ты будешь воплощением ярости!*

*Доброе утро, Петтер! Хорошего тебе дня. Помни о качестве всего, что ты делаешь!*

*Хорошего дня, Петтер. Помни о психологической подготовке в следующие несколько дней. Представь, что до финиша осталось всего несколько километров и ты мобилизуешь всю свою внутреннюю силу, преодолевая боль. Выложись по полной сегодня — и получишь наивысшее качество завтра.*

*Ты будешь сегодня яростным?!*

*Доброе утро, чемпион! Не сдавай позиции! Многие конкуренты сегодня сделают то же самое, но ты будешь на несколько процентов лучше. Будь упорным и целенаправленным в своих тренировках, помни о здоровом питании, питье и перекусе. И не забывай об отдыхе.*

*Доброе утро, Петтер! Все решают повседневные привычки. Тренируйся сегодня умнее и лучше конкурентов, тщательно обдумывай свое питание и отдых. И помни, ты — сама ярость!*

Мартин Йонсруд Сундбю — член лыжной команды Røa IL. Он дебютировал на Кубке мира в 2005 году, в 2008-м завоевал свою первую золотую медаль Кубка мира в гонке классическим стилем на дистанции 15 км в Куусамо (Финляндия). На Олимпийских играх 2010 года в Ванкувере он был членом команды, получившей серебряные медали в эстафете. На чемпионате мира 2011 года в Хольменколлене завоевал золото в эстафете и бронзу в гонке классическим стилем на дистанции 15 км. Сундбю четыре раза становился чемпионом Норвегии.

*До Бертрана я работал с другими психологами, но они в основном фокусировались на самом соревновании, на моменте выступления и на том, как показать себя в нем наилучшим образом. В итоге в самые важные моменты мое внимание было занято чем-то другим. Бертран очень помог мне стать таким, какой я сейчас, — лучшим в своем деле.*

*Раньше я легко выигрывал ничего не значащие соревнования, а во время важных гонок не выдерживал психологической нагрузки и показывал плохие результаты. Я чувствовал, как из меня утекает энергия. Мы с Бертраном много работали, чтобы понять, как я себя чувствую, когда на пике формы; как веду себя с командой, тренерами, ассистентами, натирающими мне лыжи. В каком режиме должен действовать? Каким должно быть мое настроение? Ответы на эти вопросы были для меня очень ценны. Вначале приходилось нелегко, потому что сложно сохранять спокойствие и расслабленность, когда в душе ты близок к панике. Но теперь, после долгой работы, уже автоматически вхожу в подобное состояние.*

*В день соревнований я включаю особый режим — сначала с утра, а затем еще раз прямо перед гонкой. Раньше, просыпаясь в день выступления, я ужасно нервничал: давила серьезность ситуации. Я старался закрыться, погружался в себя и тратил на это очень много энергии. Бертран научил меня быть общительным, веселым и довольным, и этот совет оказался на вес золота. Именно с таким настроением я приезжаю на место проведения гонок, проверяю лыжи и завершаю приготовления.*

*За десять минут до старта я переключаюсь в другой режим: концентрируюсь на своей задаче и визуализирую себя на дистанции. Я представляю себя черной пантерой, вышедшей на охоту. Хищник должен быть спокойным и умным. Сейчас во мне проснется зверь. Я также повторяю про себя несколько фраз, напоминающих, что впереди меня ждет не боль и усталость, а веселая гонка. Визуализирую, что не сдамся. Я буду бежать вперед, пока не упаду, и не дам боли себя одолеть.*

*Все советы Бертрана очень пригодились мне в профессиональном плане. Но главное, что он для меня сделал, — научил ставить правильные цели. Он рассказал, что цели должны быть настолько крутыми, чтобы задевать меня эмоционально. Они*

*должны быть по-настоящему амбициозными, в которые я смогу поверить и посвятить им всю жизнь. Постановка таких целей, вера в них и работа над ними каждый день для меня очень много значат.*

*Результатом интенсивной работы по достижению целей стало гораздо более осознанное отношение ко всему происходящему в повседневной жизни. Я профессиональный спортсмен, поэтому свое расписание составляю сам. Раньше мог проснуться по звонку будильника и позволить себе еще немного поваляться. Сейчас каждое утро напоминаю себе о целях — и от предвкушения начинает сосать под ложечкой. Я спрашиваю: «Что сделать сегодня, чтобы к ним приблизиться?» Каждый день я становлюсь чуть-чуть сильнее и лучше.*

*Когда ты уже попал в национальную сборную, очень легко поставить перед собой единственную цель — завоевать медаль. Ты говоришь, что это твоя цель, потому что от тебя этого ожидают. Я тоже так себя вел и говорил подобные вещи, но никогда в них не верил. Бертран помог найти настолько классную цель, что она полностью меня изменила. Я готов идти к ней. Она совершенно сумасшедшая, но я знаю, что сверну горы, чтобы ее добиться.*

*Перед чемпионатом мира в Хольменколлене я хотел стать лучшим в мире лыжником, выступающим в классическом стиле. Каждый день ради этого приходилось принимать очень серьезные решения, но это было легко, потому что цель казалась очень привлекательной. Перед следующим сезоном я установил для себя новые цели. Не хочу раскрывать все карты, но, судя по всему, мне придется научиться коньковому ходу.*

# Внутренний диалог

*Невозможно — всего лишь сильное слово, которое все время произносят маленькие люди, предпочитающие жить в данном им мире, а не изменять его. Невозможно — это не истина. Это всего лишь мнение. Невозможно — это не утверждение. Это вызов. Невозможно — это потенциал. Это временно. Это ничто.*

Мохаммед Али

Люди все время думают. В этом и наше благословение, и наше проклятье. Иногда мы правильно обдумываем ситуацию, в которой находимся, но слишком часто это не так. Вообще, мы очень редко даже осознаем собственный мыслительный процесс. Большую часть времени наши мысли просто кружатся в бесконечном потоке слов, идей и предложений. Подобно спортивному комментатору, мы все время, без остановки, комментируем течение жизни. Более того, мы даже не задерживаемся, чтобы сообщить нашему вымышленному комментатору, что необходимо выделить и какие слова использовать.

Исследования показали, что в голове среднего человека каждый день циркулируют более 10 000 слов и предложений. И именно в этом, по моему мнению, заключается концепция внутреннего диалога.

Большинство из нас нуждаются в напоминании, что на самом деле мы способны контролировать свои мысли.

Звучит очень странно, но большинство об этом забывает. Конечно, если вы живете в условиях постоянной угрозы, войны, страха или просто переполнены навязчивыми идеями, контролировать

мыслительный процесс практически нереально. Но в безопасном и спокойном обществе в большинстве случаев можно решить для себя, о чем думать.

И это на самом деле совершенно восхитительно, потому что, если вы используете эту способность и практикуете мысленный контроль, вы сумеете сдерживать свои эмоции. А так как именно эмоции определяют действия, вы также сможете контролировать свое поведение. Хороший пример — ваша работа. Там обычно довольно легко отделить более простые и приятные задания от тех, выполнение которых потребует значительных усилий, и первыми сделать более простые. Подобная схема применима в сфере ваших мыслей и чувств, потому что, когда человек мотивирован, вдохновлен и воодушевлен, ему проще выполнить все задачи из списка «нужно сделать».

В своей практике я разделяю внутренний диалог на три основные категории.

Первая — какие слова следует использовать.

Вторая — какие вопросы нужно себе задавать.

И третья — какие свои сильные стороны можно задействовать в повседневной жизни.

## **«В моем словаре нет такого слова»**

Слова, которые мы используем, влияют на наши эмоции. Наши эмоции влияют на наше поведение, что, в свою очередь, определяет, правильные или неправильные решения мы принимаем. Я часто привожу в пример ныне покойного ветерана Второй мировой войны Гуннара Сонстеби. Мы несколько раз встречались, и он рассказал, что часто выступает перед публикой.

— Разве это не утомляет вас? — спросил я. — В конце концов, вы ведь уже пожилым человеком.

— Утомляет? — он нахмурился. — Я не использую это слово.

Как он объяснил мне впоследствии, знает по опыту: как только скажет себе, что устал, начнет уставать все сильнее и сильнее.

Люди постоянно говорят это слово. После долгого рабочего дня человек возвращается домой и сообщает семье, что устал. И что происходит? Да, он позволяет себе выпить, потому что в его сознании именно глоток алкоголя связан с отдыхом.

Слова влияют на нас моментально, о чем многие даже не подозревают. Эмоции возникают мгновенно, и, как следствие, любое отрицательное слово может мгновенно вызвать негативную реакцию. Если вы говорите ребенку: «Не толкайся!» — его мозг отбрасывает отрицательную частицу «не» и слышит только «толкайся». Так образуется фокус на слове «толкаться» — и неправильный, потому что человек должен всегда концентрироваться на том, что ему *следует* делать, а не на том, что не следует.

Когда кто-то спрашивает нас, как дела, мы чаще всего произносим: «Нормально». Это ожидаемый ответ, знак вежливости. Но если вы замените ответ «нормально» на «отлично» или «замечательно», заметите, что стандартная реакция изменится. Собеседник может, например, широко улыбнуться и заинтересованно спросить: «Да? Это здорово! А что именно происходит, расскажи!»

«Ну, — ответите вы, — у меня все превосходно, потому что...» И в этот момент вы начнете объяснять, почему ваши дела идут замечательно.

Вы уже признали, что дела идут отлично, а теперь, чтобы подкрепить это утверждение, придется вспомнить, какие именно отличные вещи случились в вашей жизни. И наверняка они есть. Практически

у каждого, если задуматься, есть реальные доказательства, что жизнь вполне хороша. Конечно, я знаю, что не все постоянно в приподнятом настроении, но подобные мысли могут быть использованы как инструмент для настройки себя на более позитивный лад.

## **Чего вы ждете сегодня? Правильных вопросов**

Еще один компонент внутреннего диалога — вопросы, которые вы задаете себе в повседневной жизни. Это очень важная часть, влияющая на все ваши дела. Если вы спросите: «Почему я не добился успеха?» — мозг немедленно начнет работать над подтверждением негативного ответа. Если же, столкнувшись с проектом, спросите себя: «Что нужно сделать, чтобы завершить его с хорошим результатом?» — мозг начнет искать ответ на этот вопрос. И итог, разумеется, будет совсем другим.

Что хорошо для меня?

Каковы мои сильные стороны?

Чем я могу гордиться?

Этими вопросами часто задаются многие опытные люди. Ответы на них помогают укрепить уверенность в себе. В общем, уверенность появляется при постановке правильных вопросов. Вы просто должны задуматься над тем, чтобы задавать себе вопросы, дающие положительные ощущения. Многие делают обратное — задают вопросы, подтверждающие их слабости и страхи.

Из-за того что лыжница Кристин Стейра занимала четвертые места в нескольких важных гонках, СМИ повесили на нее ярлык вечно четвертой. Но сама Стейра никогда не должна была спрашивать:



«Почему я всегда финиширую четвертой?» Почему? Потому что ответ на такой вопрос будет лишь подтверждать его («Я недостаточно сильна, у меня нет воли к победе и т. д.»). Вместо этого она должна спросить себя: «Что нужно сделать для победы?»

Для человека, который хочет добиться большей осознанности внутреннего диалога и серьезного роста производительности, трудности начинаются почти одновременно с утренним звонком будильника. Практически все, просыпающиеся по звонку, хотят спать дольше — их тело говорит, что ему требуется выспаться.

Какая мысль с утра приходит вам в голову раньше других? «Ох, я так устал, могу я поспать еще пять минут?»

Ответ на этот вопрос очевиден. Проблема заключается в самом вопросе. Это плохой вопрос. Его не нужно задавать таким образом, потому что эмоции неизбежно подтолкнут нас к одной из альтернатив. Мы все еще уставшие, поэтому нужно еще поспать. Если вы думаете именно так, то получите большую пользу от умственного упражнения. Вы должны контролировать свои чувства, и вы добьетесь этого с помощью внутреннего диалога.

В этом случае речь тоже идет о приобретении полезной привычки. На ваши эмоции влияют все ваши чувства, в том числе и образ мыслей. Чтобы их контролировать, нужно больше задумываться о том, что вы себе говорите.

Вернемся к утреннему пробуждению. Предположим, вы решили приобрести полезную привычку правильной реакции на звонок будильника. Как я уже отмечал, исследования показали, что какое-то действие переходит в привычку после его тринадцатикратного повторения. После этого оно становится частью естественного поведения, и больше не нужно обращать на него особое внимание. Тем не менее во время приобретения новой привычки чрезвычайно важно делать все осознанно.

Во-первых, требуется что-нибудь, напоминающее о новой привычке. Можно просто переставить будильник на новое место или выбрать другую мелодию на телефоне. Во-вторых, вы должны решить, какой новый вопрос зададите себе после того, как проснетесь. Это должен быть вопрос, ведущий к правильному ответу:

Чего я хочу от наступившего дня?

Если этот вопрос будет первым с утра и вы будете задавать себе его каждое утро в течение 14 дней, скорее всего, вам удастся приучить себя к тому, чтобы он автоматически возникал при звонке будильника.

Это выглядит простым, но на самом деле работает, так как, когда вы задаете вопрос, мозг хочет найти ответ. Даже если ответа нет, мозг продолжит работать над его поиском. И когда вы, наконец, отыщете простой ответ (я хочу принять душ, пообедать, пойти вечером в кино, выпить кофе после завтрака), мозг уже будет на 10% больше подготовлен, так как заданный вопрос требует положительного ответа.

Я верю в пользу раннего подъема, потому что он закаляет характер. Многие оправдывают позднее пробуждение тем, что они «совы». Считаю, они просто выдумывают. Те же люди без всяких проблем рано встают, если нужно успеть на самолет, на котором они полетят в отпуск.

Итак, вы должны изменить первый вопрос, который задаете себе утром. Точно так же как раньше вы спрашивали себя, есть ли еще пять минут для сна, теперь вы будете интересоваться у себя, чего хотите от наступившего дня. Если, кроме того, вы задумаетесь о своих целях и жизненных перспективах, то используете все три инструмента, рассмотренные в этой книге, и, возможно, подготовленность вашего сознания увеличится на все 20%. Это определенно поднимет вас из постели, повысит самооценку, и вы сможете больше гордиться собой. Когда вы закроете дверь и отправитесь на работу, вы будете совсем в другом настроении, чем если бы позволили себе поспать, пропустили завтрак и отстали от расписания на 15 минут.

Я активно пользуюсь этим способом каждый день. Стараюсь рано вставать на работу и использую это в качестве ежедневной мотивации. Если первая встреча назначена на семь утра — говорю себе, что остальные тренеры в Норвегии все еще крепко спят. Я первый. Сегодня я стартовал с первой позиции.

О чем вы думаете, когда идете на важную встречу?

О чем вы думаете перед началом ежегодного лыжного марафона?

О чем вы думаете перед неприятным разговором с упрямым коллегой?

Многие мыслят негативно. Они думают о том, как это будет тяжело и неприятно. Что если на встрече я не смогу сказать ничего разумного? Что если начну задыхаться после первых десяти километров? Мой коллега, конечно, разозлится.

Я не утверждаю, что вы никогда не должны думать негативно. Просто не верю в негативное мышление как таковое. Я утверждаю, что вы должны мыслить правильно. Нам свойственно представлять худший из возможных вариантов развития ситуации — о том, что скажут другие, или о том, что мы не справимся с насущной задачей.

## **«Я смогу» — об усиливающих выражениях**

Третий компонент внутреннего диалога — усиливающие выражения, которые вы каждый день используете для самопрезентации. Усиливающие выражения — это концепты, слова и высказывания, которыми вы описываете себя.

Люди используют такие выражения, пытаясь ухватить суть своей личности. Однако мне кажется странным, что чаще они говорят о своих слабых сторонах.

Некоторые говорят: «Ты же меня знаешь, я такой лентяй». Когда вы рассказываете о себе что-то подобное — по сути, делая лень символом своей личности, — конечно, можете позволить себе быть ленивым. Но вы и становитесь ленивым, потому что говорите, что вы такой.

- Я непоследовательный.
- Я всегда опаздываю.
- Я сова.
- Я ненавижу математику.
- Потерять кошелек — для меня обычная история.
- Я всегда делаю все в последнюю минуту.
- В таких ситуациях я всегда нервничаю.

Со своими клиентами я работаю над созданием новых усиливающих выражений. Им даже необязательно верить в это, но они должны любыми способами использовать их в повседневной жизни.

- Я никогда не сдаюсь.
- Я всегда нахожу решение.
- У меня много идей.
- Я всегда отлично подготовлен.
- Хорошо действовать в стрессовых ситуациях — для меня обычное дело.
- Я люблю соревноваться.
- Чем нестабильнее рынок, тем лучше я как трейдер.
- Я целеустремленный.

Когда в 2004 году произошел обвал на банковском рынке, я начал разговаривать с риелторами о проблемах с недвижимостью и возможном крахе. Многие потеряли уверенность в завтрашнем дне из-за слабых прогнозов: рецессия затронула, прежде всего, именно риелторов. Я объяснил сотрудникам сетевой компании по продаже недвижимости, с которой тогда работал, что эта ситуация на самом деле дает им уникальную возможность.

«Негативный прогноз для вас позитивен, — говорил я, — потому что вы знаете, что ваши конкуренты день за днем становятся все более взвинченными. Вас же это, разумеется, воодушевляет. Рынок предлагает разные возможности. Настало время быть позитивными и решительными, потому что именно сейчас вы сможете обойти своих конкурентов!»

*Почти все наши конкуренты проводили масштабные увольнения и реструктуризацию, мы же поступаем ровно наоборот. Мы собираем всех способных сотрудников и говорим, что, если нам удастся преодолеть этот период спада, мы сможем, оттолкнувшись от него, развиваться и дальше\*.*

*Основатель компании Apple Стив Джобс*

Раньше мое собственное усиливающее выражение было таким: «Я хуже всех присутствующих!» Я твердил себе это всю жизнь, и во время военной службы, и позже — в мире финансов. Теперь говорю иное: «Я нестигаемый! Я знаю, что могу больше!» Даже если устал и действительно хочу прилечь на диван и ничего не делать, повторяю: «Я сильный! Я могу больше!»

На себе испытал, насколько эффективным может быть этот прием. Раньше я уже рассказывал, как готовился к поступлению в офицерскую школу. В то время я почти не представлял, чего ожидать от этой учебы. Собственно, готовился к худшему. Я был уверен, что эта задача окажется чрезвычайно сложной для одного маленького меня, поэтому воображал разные ситуации, с которыми, по моему мнению, пришлось бы столкнуться. В голове возникали картины, как я ползаю в грязи, прохожу многие километры с тяжелым рюкзаком за спиной, а в это время на меня кричат командиры. Смогу ли я это выдержать? Я продолжал воображать. Представил, как чувствую себя незащищенным, испуганным и встревоженным:

---

\* Перевод с норвежского Ольги Быковой.

казалось, именно так все и будет. Я даже представил, как плачу от боли или отчаяния.

После этого начал прорабатывать эти ситуации — как бы я хотел на них реагировать. Во второй фазе подготовки представлял те же картины, но пытался придумать, как мне стоит поступить, чтобы выйти из них с честью. Как бы я мог превратить негатив в нечто положительное? Как собираюсь справляться с неудачами?

Многое из того, к чему я готовился, случилось на самом деле. Я не был крутым парнем и в реальности испытал чувства, нарисованные воображением. Для меня «адская неделя» стала настоящим вихрем эмоций — как положительных, так и отрицательных. Самое изнурительное испытание поджидало в последний день. Мы были уже недалеко от лагеря в Трандуме, куда добирались по горам несколько дней в полном обмундировании. В дополнение к плотно набитым рюкзакам каждое подразделение несло тяжелый 70-килограммовый ящик. Все были на пределе. Я чувствовал себя разбитым и уставшим не только физически, но и психологически. И эта усталость не напоминала ощущения после тяжелой тренировки, скорее это было чувство стресса, не прекращавшегося несколько недель подряд. В полдень нам приказали поставить ящики на землю и взобраться на небольшой холм. Как только мы выпустили ящики из рук, офицеры немедленно закричали: «Быстрее, быстрее, быстрее». О нет, только не это, не сейчас.

Я возился с застежками на сумке с противогазом. Наконец, смог его надеть. При этом мы вынуждены были чаще и глубже дышать — просто чтобы получить достаточно кислорода. Малейшее движение превратилось в тяжелое испытание. Даже опускаться на колени было больно. Я с трудом различал что-либо, потому что противогаз запотел изнутри. Я весь вспотел, слышал каждый свой вздох. На самом деле почти задыхался. Я ощущал каждую ссадину и царапину, полученную за прошедшую неделю, двигался со скоростью черепахи. Ноги промокли, на них были раны и волдыри. Плечи горели. Винтовка

постоянно била меня по колену. Боль. За эту неделю я был практически лишен отдыха, еды и сна, и тут ощутил приступ отчаяния.

И я подумал: «Больше не могу. У меня не получится. Оно того не стоит. Неделя этого кошмара — с меня хватит». Удивительно, насколько медленно вы можете ползти. Вы можете быть потрясюще уставшим. Тело кричало «нет», и это «нет» начало проникать в мысли. Хватит. Один из смотревших на нас офицеров вдруг закричал: «Вы жалеете себя?» Затем саркастично усмехнулся: «Ну что ж, тогда продолжайте себя жалеть». Из меня вырвались странные звуки, как будто маленький ребенок пытался перестать плакать. Офицер словно заглянул ко мне в голову и увидел, что там происходит. Этот момент стал переломным. Несколько слез выкатилось из моих глаз. Я тихо плакал в своем противогазе. Да, я жалел себя. Я не видел своих рук, но продолжал карабкаться вверх. Теперь я полз даже медленнее, чем раньше. Я больше не мог этого вынести.

И внезапно все изменилось. Время будто остановилось. Я на несколько секунд замер и широко распахнул глаза. Ощутил прилив адреналина. Одна мысль с неожиданной силой поразила меня: я ведь проходил через это раньше — и справлялся. Как минимум мысленно мне удавалось это сделать. Вот к чему я готовился. Слезы активизировали ассоциацию. Это именно та ситуация, когда нужно взглянуть на свою жизнь со стороны! «Однажды это закончится, — думал я. — Если я сейчас сдамся, потом, возможно, буду жалеть об этом даже не несколько часов, дней или недель, а годами! Эта боль — ничто по сравнению с тем, что способно вынести человеческое тело». В этот момент мне нужно было вспомнить о своей цели, о мечте поступить в одну из наиболее престижных офицерских школ в Норвегии. Нужно было представить, как это — попасть в круг других поступивших студентов. Чувство гордости! Именно в эти моменты я сосредоточился на том, что моя цель — доказать себе (и крутым парням из моей школы), что я смогу сделать это. Реванш! Я не боялся умереть. Был бесстрашным! Теперь я уже решил не сдаваться до тех пор, пока им не придется вынести

меня отсюда. Я начал мыслить уверенно и говорить фразы наподобие этих.

- Я нестигаемый.
- Я никогда не сдамся.
- Я могу вынести еще больше.
- С каждой секундой я становлюсь ближе к цели.
- Я сделаю это.
- Я справлюсь со всеми неприятностями.
- Боль — мое второе имя.

В этот момент на губах появилась улыбка, я собрал все силы. Я выдал эту улыбку. Там, за запотевшими стеклами противогаза, в маленьком печальном мире, в котором я слышал собственное дыхание, я заставил себя сделать это и подумал еще раз: «Я справлюсь».

Теперь я чувствовал себя намного лучше. Я изменил свое отношение, и занятие закончилось через несколько минут. Правда, мне казалось, что прошло несколько часов. Я взобрался на холм. Нам разрешили снять противогазы. Я осторожно повернулся, вытер слезы, которых, наверное, никто не заметил из-за пота, грязи и камуфляжной раскраски на лице. Этот жест был нужен мне как символ того, что я готов к новым испытаниям. Готов сражаться за свою мечту. Я чувствовал гордость и прилив сил. Я почти наслаждался происходящим!

«Теперь бегите вниз, хватайте свои ящики и следуйте за мной».

Бежать было неожиданно легко. Мы подняли ящик с другим курсантом из моей команды, Альбрехтсеном. И пошли.

Я сказал: «Молодец, Альбрехтсен. Ты сильный».

Я чувствовал облегчение и счастье.



## ЧАСТЬ II

# РЕАЛИЗАЦИЯ

*Важно не размер собаки в драке,  
а размер драки в собаке.*

*Марк Твен*



# Визуализация

*Никогда, даже на тренировках, я не наносил удара по мячу, предварительно не представив его. Сначала я вижу мяч там, куда хочу его отправить. Он так славно белеет на яркой зеленой траве. Затем картинка меняется, и я вижу, как мяч летит к этому месту. Я воображаю весь его путь, траекторию, форму, даже то, как он ведет себя, касаясь земли. Изображение размывается, и я вижу себя делающим точно такой замах, который необходим, чтобы превратить мое видение в реальность.*

Джек Никлаус, легенда гольфа

Эта цитата хорошо известна в мире спорта и широко используется как метод. Например, она большими буквами записана на стене раздевалки английского футбольного клуба «Блэкберн Роверз». Мне кажется, это слова о том, как найти в себе решающую силу, которая и определит, победите вы или проиграете. Метод Джека Никлауса прекрасно подходит для этой части книги, потому что она посвящена уже не подготовке, а реальным действиям, ведущим к цели. Сила для достижения результатов кроется внутри вас. Для ее поиска существуют различные техники, о которых я расскажу в этом разделе. К ним относятся контроль воодушевления, визуализация и то, что я называю «режимом».

Визуализация — это такой же инструмент, как, к примеру, внутренний диалог. Спортивные психологи из США начали использовать целенаправленную визуализацию еще в 1960-х годах, но во всем мире она приобрела популярность лишь недавно. Национальный олимпийский комитет отправил на игры в Пекине четырех

психологов, что вряд ли можно считать совпадением. Что касается бизнеса, то его представители еще не до конца осознают огромную силу визуализации.

Визуализация означает воображение или представление. Вы не просто думаете о каком-то предмете, вы воображаете его у себя в голове, как будто смотрите фильм о нем. В этом процессе есть что-то медитативное. Визуализация требует воображения и концентрации, а на это способны не все.

Стоя на вершине горы в начале соревнования, лыжники представляют свой путь вниз, до финиша. Возможно, вы видели это по телевизору: спортсмен закрывает глаза, становится в стартовую позицию, делает почти незаметные движения и выглядит глубоко сконцентрированным. Таким образом он вспоминает особенности маршрута и готовится атаковать его. Некоторые используют технику «внутренней камеры», то есть рассматривают маршрут со своей, субъективной точки зрения. Некоторые пытаются взглянуть на себя со стороны, то есть увидеть свое выступление глазами зрителей. Лыжники воображают самый оптимальный маршрут и самые лучшие повороты. Если у них есть внешняя камера, они могут наблюдать за своей позицией и следить за особо крутыми поворотами.

В технических видах спорта, таких как тейквондо, фехтование, бокс или лыжный кросс, спортсмены могут визуализировать использование различных техник. Однако у них есть общая черта: все представляют идеальное исполнение того или иного приема. Например, лыжник воображает самый оптимальный маршрут.

Более того, спортсмены могут проводить тренировки исключительно с помощью визуализации. Шведские ученые доказали силу этой техники, проведя эксперимент на двух группах спортсменов. Одна группа делала упражнения, а другая лишь визуализировала тренировки, но при этом результаты оказались одинаковыми.

Врач Аудун Мюскья описывает подобное исследование в книге «Как найти внутреннюю силу» (Find Your Inner Force). В ходе эксперимента участников просили несколько раз забросить баскетбольный мяч в корзину и подсчитывали очки. Затем их разделили на три группы. Первая вообще не занималась баскетболом, вторая ежедневно практиковалась в бросках, а третья визуализировала свои попадания в корзину. Через три месяца участники первой группы не улучшили результаты, вторая группа стала бросать мяч на 36% лучше, а в третьей ей прогресс составил 18%.

Писатель Кеннет Баум в своей книге «Грани ума» (The Mental Age) приводит еще два примера подобных исследований.

*В Хантер-колледж, США, 72 игрока из восьми разных команд колледжа попросили принять участие в исследовании, касавшемся психической стороны совершения броска баскетбольного мяча. Первая группа начинала каждый тренировочный день с расслабляющего упражнения, за ним следовало умственное занятие, в ходе которого члены группы представляли, как они бросают мяч: несколько раз ударяют его об пол, поднимают рабочую руку с мячом, сгибают колени и бросают его в корзину. С помощью этой техники визуализации игроки достигли улучшения попаданий на 7%. Перемены были настолько значительными, что тренеры команд утверждали: именно в этой технике кроется причина восьми побед в оставшемся сезоне. Для исследования к игрокам подсоединили сенсоры, регистрировавшие нервную активность в ходе визуализации. Оказалось, что те же мускулы, которые активизируются во время броска, работают и когда мы просто представляем бросок.*

(...)

*Другое исследование в олимпийском тренировочном центре Колорадо предполагало ежедневные, на протяжении недели, тренировки 30 молодых игроков в гольф. Одну группу попросили*

*представлять, как они замахиваются клюшкой перед ударом по мячу. Требовалось вообразить весь процесс: как они бьют по мячу и как он катится прямо в лунку. Другую группу попросили делать то же самое за одним исключением: они должны были представлять, что мяч отклоняется влево или вправо от лунки. Или что он останавливается прямо перед ней. Третья группа тренировалась в обычном режиме, ничего не представляя.*

*Результаты показали, что студенты в первой группе улучшили свой удар на 30%. Третья группа улучшила результат на 11%. А группа номер два, члены которой представляли, что не попадают в лунку, снизили показатели попаданий на 21%. Они вообще ражали, что бьют плохо — и стали плохо работать в действительности\*.*

После некоторой практики вы научитесь довольно быстро входить в состояние визуализации. А когда станете в этом по-настоящему хороши, сможете добавлять другие чувства.

Что вы слышите во время соревнования?

О чем хотите думать? Что хотите ощущать? Какие запахи и вкусы будете чувствовать?

Каким должно быть ваше общее впечатление от процесса, чтобы вы достигли максимального результата?

В спорте это сделать проще всего, но такой тип визуализации также может использоваться в повседневной жизни. Вы можете визуализировать, как хотите провести день и какие результаты планируете получить в его конце. Если вы уже увидели весь процесс у себя в сознании, сделать это на практике будет гораздо легче. Другой подход состоит в том, чтобы выделить себе время на визуализацию

---

\* Перевод с норвежского Ольги Быковой.

одной конкретной сцены. Когда я пишу эти строки, одному из моих клиентов, прекрасному гольфисту, остается неделя до соревнований на U. S. Tonight. Я планирую позвонить ему по Skype и попросить представить, как все пройдет во Флориде на следующей неделе. Я также напому, что в визуализацию нужно включить еще два-три дня перед соревнованиями, потому что любые чувства или впечатления, пережитые перед стартом, могут разрушить его концентрацию. Не верите — спросите тех, кто первый раз участвует в Олимпиаде или чемпионате мира. Обычно они так поражены масштабами предстоящих соревнований, что забывают, как проста их собственная задача — потому, что они тщательно готовились к выступлению и знают, что могут провести его на отлично. Они собираются совершить то, что делают каждый день. Изменяется только окружение. Вот поэтому условия, в которых проходят соревнования, должны выглядеть знакомыми. Так у вас появится необходимое количество энергии, которая позволит сконцентрироваться на своей цели.

- Как будет выглядеть аэропорт?
- Как пройдет полет? С кем вы полетите? Собираетесь ли спать во время перелета?
- Как будет выглядеть ваш отель? Может быть, стоит зайти на его сайт и рассмотреть получше? Как собираетесь провести вечер перед выступлением?
- Что бы вы хотели почувствовать, просыпаясь утром в день соревнований?
- Что вы съедите на завтрак? О чем будете думать, пока едите?
- Как выглядит место для разминки? Кого вы там видите? Насколько хорошо можете разглядеть людей или рекламные щиты?
- Как бы вы хотели себя чувствовать во время разминки? Как этого добиться?
- Постоянно представляйте свое поле. Посмотрите на фотографии или видеозаписи. Узнайте его как следует. Представьте его при разной погоде.
- Итак, соревнования начинаются. Кто вы? Что думаете? Что чувствуете?

- Что на вас надето?
- Много ли зрителей собралось на вас посмотреть? Шумят ли они? Слышен ли вам шум?
- Визуализируйте каждый удар по мячу. Вообразите идеальное прохождение дистанции. Представьте все ситуации, в которых что-то может пойти не так, как хочется. Как бы вы хотели на это отреагировать? Что бы хотели почувствовать? Что вы видите? Еще раз представьте себе оптимальную дистанцию.
- На чем бы вы хотели сфокусироваться на разных этапах дистанции перед каждым ударом? Видите ли вы, как проходите между лунками? Как ожидаете следующего хода? Как справляетесь с негативными чувствами после неудачного удара? Что вы видите?
- Как вы отреагируете на различные сценарии в первом раунде? Что произойдет, если вы окажетесь лидером? А если нет? Как собираетесь справиться с отрицательными эмоциями?

Визуализировать — значит представить себе, что должно произойти. Когда это случится на самом деле, ситуация уже окажется вам знакома. Вы будете готовы к тому, что ждет впереди, а это значительно повысит вашу способность к оптимальному выступлению.

Когда футбольная команда гостей выходит из своей раздевалки и идет на поле домашнего стадиона «Ливерпуля», спортсмены должны сначала подняться, а затем спуститься по лестнице. Проход имеет форму тоннеля. В том месте, где в тоннеле становятся слышны звуки с поля — крики болельщиков и песни фанатов местной команды, — легендарный менеджер Билл Шенкли повесил плакат.

На нем написано: «Это Энфилд».

Шенкли понимал психологическую сторону футбола уже в 1960-х годах и был известен своими приемами, влияющими на психику соперника. Именно он придумал для «Ливерпуля» красную форму, так как предположил, что красный цвет испугает противников (подобный



эффект существует в борьбе). Плакат имел такую же цель. Он должен был напомнить гостям, что их ожидает необычный матч. Они вот-вот сойдутся с легендарным «Ливерпулем» на легендарном стадионе «Энфилд». Подобную ситуацию неплохо заранее визуализировать несколько раз.

Перед чемпионатом мира по лыжным видам спорта 2011 года в Хольменколлене я сказал мужской сборной Норвегии: «Не хочу, чтобы вы нервничали, выходя на арену. Это чемпионат мира, и за вами наблюдают 100 000 болельщиков. К моменту, когда вы окажетесь на старте, должны будете столько раз прокрутить этот момент у себя в голове, чтобы выступление казалось вам обычным рабочим днем».

Я сделал все возможное, чтобы оптимизировать их визуализацию. Я приехал в отель Soria Moria, куда они заселились за несколько недель до начала чемпионата, и предложил каждому члену сборной подняться в свою комнату и отдохнуть. Затем по звонку будильника мы снова собрались, и я сказал:

— Предположим, сегодня вас ждет гонка на 15 км. Как бы вы хотели себя чувствовать?

— Спокойными и расслабленными, — ответили они.

Мы отправились в столовую, где команды завтракают, и я спросил, что бы они почувствовали, если бы погода испортилась.

— Это неважно, — ответили они.

— А если бы погода была хорошей?

— И это неважно.

— Что вы увидите, придя на завтрак? Вот здесь стоит еда, а вот там сидят другие спортсмены. Тут и шведы, и россияне. Узнаёте их лица?

— Да, мы знаем тут очень многих.

— А теперь вы видите норвежцев. Вот тут сидят тренер Мортен Аа Дьюпвик и физиотерапевт. Как вы чувствуете себя сейчас?

— Все еще спокойно и расслабленно.

Мы вышли на прогулку, а затем вернулись в свои комнаты и переоделись. У входа в отель нас уже ждал автобус. Мы сели в него и поехали в Хольменколлен.

— Что вы видите? — спросил я.

— Флаги и зрителей, много людей с раскрашенными лицами.

Мы прошли до трамплина, а потом поднялись к тому месту, куда продолжали стекаться зрители. Затем обошли трамплин и увидели журналистов, камеры и толпу.

— Как вы чувствуете себя сейчас?

— Все еще спокойно и расслабленно.

Мы вернулись к старту.

Ребята из сборной повторяли этот процесс так часто, что, даже не смотря на камеры и тысячи фанатов на трибунах, сумели оставаться спокойными до самого старта. Им удалось сконцентрироваться только благодаря визуализации. К моменту, когда прозвучал первый стартовый сигнал, они уже несколько раз побывали на старте. Упражнение, которое я выполнял вместе с командой, называется усиленной визуализацией. Помимо того, что парни представляли себе все, что должно с ними произойти, мы еще и физически присутствовали во всех воображаемых местах — в отеле и на арене, где команда могла визуализировать раскрашенные лица зрителей и даже услышать их крики.

Я считаю визуализацию очень мощным инструментом, который подходит не только для спорта, но и для бизнеса. Спортсмен может визуализировать, как пройдет его сегодняшняя тренировка, а руководитель компании — представить ход переговоров.

У меня есть конкретный пример, как работает визуализация в бизнесе. Я не совсем точно передаю текст нашей беседы с клиентом, но главное здесь — ее суть. Клиент предпочел остаться анонимным, поэтому я буду называть его Нильсом, а также изменю информацию о происхождении и роде деятельности, чтобы его невозможно было идентифицировать. Я редко использую в работе только один прием, но в этом случае мы почти все время применяли исключительно визуализацию.

Прошлой зимой в офис Bertrand AS обратился крупный датский банкир. Он занимался слияниями и поглощениями компаний в отделе корпоративного финансирования своего банка в Копенгагене. После 13 лет работы он захотел поговорить со мной о том, что беспокоило его все это время. Несмотря на то что он был опытен, чувствовал себя компетентным в своей отрасли, получал только позитивные отзывы и добивался прекрасных результатов, он всегда очень волновался, когда нужно было произнести речь. Обычно он выступал перед корпорациями, пытаясь убедить их в выгоды той или иной инвестиционной стратегии, предлагаемой банком. Во время подобных выступлений банкир должен быть уверенным, хорошо аргументировать свою позицию, предлагать отличные решения и производить благоприятное впечатление. Кстати, неудивительно, что многие банкиры носят синие костюмы. Но в этом случае синий костюм не помогал. По крайней мере, его было недостаточно.

Нильс оказался очень приятным парнем — скромным, славным и даже, пожалуй, слишком благоразумным. Он объяснил, что выступления перед корпорациями были для него настоящей пыткой. Как бы хорошо он ни был подготовлен, в ночь перед выступлением не мог сомкнуть глаз. Он беспокоился, нервничал, и чем меньше времени

оставалось до начала переговоров, тем хуже он себя чувствовал. В таких встречах почти всегда участвуют старшие менеджеры корпораций, и он очень волновался, что их не удастся убедить. Нильс боялся выглядеть глупо, его голос дрожал, пульс зашкаливал, а ладони потели. Было очевидно, что ему требовалась помощь.

— Это ужасно меня изматывает. Я трачу на это столько энергии. Это влияет на меня, на жену и детей, на моих сотрудников. Кроме того, мне кажется, что банк теряет клиентов, потому что я выгляжу слишком нервным на встречах. С другой стороны, через некоторое время волнение исчезает. Хуже всего бывает в первые несколько минут. Вы можете мне помочь, Эрик?

Я ответил, что справиться с этой проблемой вполне возможно:

— Мы все сделаем. Но перед тем как мы приступим, нужно узнать вас получше. Для начала ответьте на один вопрос: чем в этой жизни вы больше всего гордитесь, кроме жены и детей?

— Горжусь?

— Да, какие жизненные достижения кажутся вам самыми важными?

Он задумался на несколько секунд, вопросительно посмотрел на меня, а затем ответил:

— Никогда об этом не думал. Но, скорее всего, это получение моей должности.

Я попросил его рассказать об этом поподробнее.

— Я работаю в одном из крупнейших банков в Скандинавии и руководжу отделом, уже много лет приносящим огромные деньги. Еще студентом я поставил себе цель заниматься слияниями и поглощениями и теперь достиг этого.

Он слегка наклонился вперед в своем кресле, положил руки на стол, улыбнулся и закончил:

— Я один из самых влиятельных специалистов по слияниям и поглощениям во всей Северной Европе. Вот чем я горжусь.

— И это действительно заслуживает гордости, — ответил я, копируя его движения, чтобы укрепить доверие между нами. Копирование заставляет людей доверять вам. Я тоже наклонился в кресле и положил руки на стол, а затем сказал: — У вас трудная работа!

Задав несколько вопросов, я снова подкрепил его уверенность, похвалив достигнутые результаты. Очень важно подходить к решению проблемы с позитивными чувствами. Разговор о том, чем человек гордится, прекрасно подходит для старта.

Я сказал: «Перед тем как мы начнем работать над вашим вопросом, мне нужно вас получше узнать. Наша первая встреча будет посвящена только этому, а в следующий раз мы займемся выступлениями и трудностями, которые с ними связаны. А пока расскажите немного о себе. Откуда вы? Где прошло ваше детство? В какую школу ходили? Есть ли у вас братья и сестры? Живы ли родители? Живут вместе или в разводе? Каковы ваши отношения с родителями? Какими были отношения с друзьями — вы были тихим ребенком или заводилой в компании? Расскажите о ваших студенческих годах и о решениях, которые принимали в то время».

Нильс поведал о тихом и гармоничном детстве. Он жил в маленьком датском городке вместе с заботливыми родителями и младшей сестрой. У него были друзья, хотя иногда он чувствовал себя в компании лишним. В США Нильс получил степени бакалавра и магистра, а во время учебы в колледже играл в американский футбол, но спортсмен из него получился не самый успешный, поэтому он частенько оказывался на скамейке запасных.

«Кто вы такой, Нильс? Как бы вы себя охарактеризовали? Что бы ответила ваша мать, если бы я позвонил и спросил, каким она вас

считает?» Он колебался и сомневался, но постепенно в голову начали приходить такие характеристики, как амбициозный, целеустремленный, трудолюбивый, внимательный к деталям, добрый и закрытый.

«Как выглядит ваш идеальный день? Чем вы занимаетесь в течение такого дня?» Он ответил, что для начала пару часов играет с детьми, потом идет в тренажерный зал, а затем садится в кафе с газетой и чашечкой эспresso. Вечером отправляется ужинать в один из лучших ресторанов города. Нильс отметил, что такие дни случаются очень редко, потому что он слишком много работает. Он вынужден приходить в офис к семи утра, а домой редко возвращается раньше девяти.

— Расскажите мне о своих ценностях, Нильс.

— Ценностях? Что вы имеете в виду?

— Что самое важное в вашей жизни? Если отбросить все жизненные мелочи, повседневные задачи и суету и посмотреть на вашу жизнь со стороны, что мы увидим? В каких рамках вы живете, в каком направлении движетесь?

Мы немного подискутировали по этому поводу и сошлись на том, что его главными ценностями можно назвать собственное здоровье, любимую женщину, детей, семью, друзей, доверие, развитие и возможность поделиться этими ценностями с окружающими. Говоря «доверие», он подразумевал, что ему важно, чтобы люди воспринимали его надежным, честным и высокоморальным в любых условиях. Нильс хотел вызывать в людях доверие и доверять самому себе. Еще одной ценностью было постоянное развитие. Он хотел учиться, ставить перед собой задачи, получать новые знания, совершенствоваться, быть любознательным и искать новый опыт. Последнюю ценность — возможность поделиться своими установками с окружающими — он считал важной всю жизнь, равно как и возможность поделиться своими ресурсами с теми, кто в них нуждается. Эта ценность придавала его жизни смысл.

— Вспомните момент в жизни, когда казалось, что вы на вершине мира; когда вы чувствовали себя великолепно и все вокруг шло хорошо.

Он рассмеялся:

— Кажется, это были первые два-три года работы в моем банке. Я гордился тем, что мне предложили эту должность, выбрали именно меня, а не кого-то другого. Теперь я мог заниматься своим самым любимым делом. Очень скоро мне начали доверять интересные проекты. Я влюбился в будущую жену. Узнал много нового. Я был в прекрасной форме, и у меня оставалось время на спорт. Да, это были отличные деньки.

— Вы жили в соответствии со своими ценностями, — сказал я.

— Именно так.

— У вас есть мечта?

Нильс посмотрел на меня.

— Да, — ответил он, — у меня есть мечта, и после этого разговора я куда лучше ее понял. Я мечтаю быть счастливым и довольным собой. Это поможет стать лучшим мужем и отцом, жить в согласии со своими ценностями и лучше выступать перед моими слушателями.

Он откинулся в кресле и тяжело задышал.

— Что вы имеете в виду?

— Я имею в виду, что должен больше радоваться. Я очень богат, во многом мне повезло в жизни, но чего-то всегда не хватало. Думаю, это самооценка. Я бы так хотел быть увереннее. Не волноваться, что обо мне думают другие. Хотя немного расслабиться. Сказать себе хоть

раз в жизни: «Ну и что?» Жизнь — сложная штука, и вся эта история с выступлениями еще раз это подтверждает.

В течение следующих четырех сессий мы работали над его проблемой. Нашей задачей было сделать так, чтобы он смог войти в комнату для переговоров спокойным и уверенным. Я съездил к нему в Данию. Мы поговорили, как смотреть на себя со стороны, обсудили жизнь, смерть, ценности и потребности, и это сделало его речи более яркими и наполненными. Я напомнил о его ценностях и подчеркнул, что успех выступления не самое главное в жизни. Напомнил также, что в большинстве ситуаций он осознает себя и свои действия, в то время как лишь немногие присутствующие на встрече знают его так же хорошо. Нечто похожее происходит с клиентами, которые жалуются, что не могут ходить в спортзал, потому что боятся, что о них подумают другие — будто они не так одеты, неправильно делают упражнения или слишком толстые. Я показываю им результаты исследований, демонстрирующие, что большинство посетителей спортзалов гораздо больше обеспокоены собственным внешним видом, чем тем, как выглядят другие люди.

— Вы находитесь в такой же ситуации, — сказал я Нильсу. — Волнуетесь, что о вас могут подумать другие. Но даже те, кто добился прекрасной спортивной формы и знает, как работать со всеми тренажерами в зале, тоже боятся кому-то не понравиться. Видят ли окружающие, какой я сильный? Заметили ли они мои огромные бицепсы? Большинство людей думают только о себе. Поэтому расслабьтесь!

Я объяснил ему, что, будучи застенчивым ребенком и не лидером по натуре, он научился наблюдать за людьми и понимать их. В детстве и юности частенько чувствовал себя неловко, и сейчас это чувство влияло на него. Нильс понял, что именно поэтому его так беспокоило мнение других, а когда ты знаешь причину своих страхов, гораздо легче измениться и стать более уверенным. Я редко работаю с причинами состояний или анализирую прошлый опыт.



Но привлечь внимание человека к очевидным взаимосвязям бывает полезно.

Я попросил Нильса рассказать о ситуациях, когда приходилось проявлять решительность. Он вспомнил, как набирался смелости, чтобы сделать предложение будущей жене; как в 27 лет осмелился сказать руководителю, что ему не нравится его стиль управления; как в 19 лет летел на учебу в США; а еще — как однажды попросил друга снизить скорость на дороге.

Если вам удавалось быть смелым хотя бы раз в жизни, получится еще раз. Если вы проявили бесстрашие в одной области, сможете стать решительным и в другой. Вот почему я предлагаю многим клиентам, которым не хватает смелости, прыгнуть с парашютом, принять ванну с ледяной водой или подойти к человеку на улице и задать ему личный вопрос. Если вы нервничаете, выступая перед публикой или общаясь с незнакомыми людьми, эта стратегия может помочь. Если вы осмеливаетесь на что-то, даже не связанное с вашими главными страхами, уверенность в себе растет, и потом вы можете использовать ее в тех областях, где она больше всего необходима.

Мы с Нильсом много говорили об уверенности и пришли к определенным выводам. Она зависит от того, что вы говорите себе о своей личности. Мы составили список его хороших качеств и умений, о которых он должен был напоминать себе каждый день. Я даже дал ему домашнее задание. Он обязан был ежедневно повторять про себя: «Я настойчивый. Я знаю свое дело. Я опытный бизнесмен. Я добрый. Я приятный парень. Я хороший отец. Я отличный любовник (его жена говорила ему об этом много раз, но он никак не мог в это поверить). Я щедрый. Я хорошо умею говорить. Я спортивный. Я прекрасный сотрудник. Я отличный друг».

Я регулярно присылал ему СМС с напоминаниями об этом. Ранее он фокусировался только на том, что можно в себе улучшить, и его жизненный баланс сбивался. Я показал ему, что уверенность в себе

не всегда результат действий и достижений. Это продукт того, что мы сами думаем о себе.

— Как можно чаще думайте о том, что вам нравится в самом себе, — сказал я Нильсу. Я объяснил, что он сам может выбрать, на чем сфокусироваться. — Но я считаю, что вы очень смелый. Можете расценивать это как комплимент.

— Почему вы так думаете? — спросил он.

— Мне кажется, с вашей стороны было очень смело отправиться в США, хотя вы не самый общительный человек. Чтобы без колебаний принять вызов и уехать в другую страну в таком юном возрасте, требуется смелость. Вы очень хороший человек, который хочет сделать всех окружающих счастливыми. Но хорошие люди редко становятся лидерами. Чтобы прийти к тренеру вроде меня и поменять что-то в себе, тоже нужна отвага. Многие считают поход к психологу признаком слабости. Вы опытный бизнесмен, который добивается прекрасных результатов, но все же хотите стать еще лучше и не боитесь раскрывать передо мной свои слабые стороны. Это заслуживает уважения! У вас хватает смелости принимать на себя ответственность за многомиллиардные сделки, определять судьбу крупных компаний, тысяч сотрудников и множества важных заинтересованных лиц. Кроме того, у вас прекрасные ценности. На этой встрече вы вели себя очень скромно и не хвастались успехами. Вы хороший человек, Нильс.

— Раньше я никогда об этом не задумывался, Эрик. Но если вы так это формулируете, тогда я согласен.

Мои похвалы не были необоснованными, ведь я хвалил его за то, что он рассказал мне о себе. Теперь он и сам смог это осознать. Мои слова приобрели для него смысл и придали ему уверенности и сил для продолжения работы. Он получил заряд положительных эмоций.

— Что именно происходит с вами во время выступлений? — спросил я.

— За день до выступления я начинаю сильно нервничать и не могу успокоиться до самого начала своей речи.

— Но что с вами происходит с физиологической точки зрения? Как реагирует тело?

— У меня учащается пульс, потеют ладони, подводит живот, ноги становятся ватными, а голос начинает дрожать.

— Но почему это происходит, Нильс?

— Потому что я нервничаю!

— Да, но почему вообще люди нервничают? Почему в нашем организме запускаются такие процессы? Если у вас учащается пульс и потеют ладони, на то должны быть причины.

— Хм, я никогда об этом не думал. Мне кажется, все животные нервничают, а стресс запускает защитные механизмы.

— Именно так. Когда мы переживаем, включается инстинкт выживания, точно такой же, какой запускается в организме антилопы, когда она видит льва, или в организме пещерного человека, столкнувшегося с мамонтом. Но я могу привести и другие примеры из более спокойной современной жизни. Эти механизмы срабатывают, когда вы приглашаете девушку на танец, или проходите собеседование, или собираетесь выступить с важной речью. Выброс адреналина вызывает покалывания во всем теле, чтобы подготовить мышцы и, при необходимости, уменьшить боль. Потоотделение начинается потому, что тело пытается урегулировать свою температуру перед моментом физического напряжения — например, столкновением с мамонтом. Пульс учащается, так как вашим мышцам нужно больше кислорода, чтобы как следует работать во время схватки. Страх готовит к драке.

Он делает вас способным к действиям! Страх помогает сконцентрироваться!

Я объяснил Нильсу его чувства, а также отметил в них положительную сторону: «Когда вы в следующий раз почувствуете, что нервничаете, подумайте, как обернуть эти ощущения себе на пользу. Радуйтесь своему страху. Принимайте его. Когда вас настигнет страх, улыбнитесь и скажите себе: „Ага, это хорошо! Теперь я готов выложиться по полной“. Многие спортсмены и руководители ждут, когда их настигнет страх, потому что умеют обращать его себе на пользу. Подумайте о своих лучших выступлениях, Нильс. Расскажите о них».

Он улыбнулся, наклонился вперед и стал с энтузиазмом рассказывать о случаях, когда ему удавалось добиться отличных результатов, несмотря на негативные чувства. Любой человек чувствует себя хорошо, говоря о прошлых достижениях. Нильс понял, что, в общем-то, выступал довольно неплохо. Его речи были не идеальны, но хороши — по крайней мере, лучше, чем он оценивал их раньше. Люди слишком часто фокусируются на негативном, на том, что могут улучшить в себе.

Через некоторое время Нильс понял, что это работает. Благодаря умению видеть ситуацию со стороны он осознал, что речь перед клиентами не вопрос жизни и смерти. Когда он смог по достоинству оценить свою работу, с глаз словно спала пелена. Это сделало его немного более агрессивным, и воспоминания о предыдущих случаях, когда ему приходилось проявлять смелость или удавалось хорошо выступить, имели тот же эффект. Он понял, что страх может приносить пользу, если его не слишком много.

— Когда у вас запланирована следующая речь? — спросил я.

— Через три недели. Это будет очень важная встреча с немецкой компанией. От нашего банка на нее едут четыре человека, а клиента представляют исполнительный директор, финансовый директор и два-три топ-менеджера.

— Вы знакомы с этими людьми?

— Да, со всеми, кроме финансового директора, мы уже несколько раз встречались. Финансовый директор новичок в той компании.

— А вы бывали в их офисе?

— Да, и не раз. Несколько лет назад мы уже с ними работали, поэтому мне знакома даже комната, в которой будут проходить переговоры. Это роскошный конференц-зал с прекрасным видом из окна.

— Как вы туда поедете?

— Полетим на самолете, а затем возьмем такси до офиса.

— Отлично! — ответил я. — Когда вы сказали, что готовитесь к этой встрече, имели в виду информацию для своего выступления, верно? Вы не планируете, как будете выступать, как вас воспримут слушатели или что будете чувствовать во время переговоров?

— Нет. Мне кажется, если я как следует выучу содержание своей речи, то смогу выступить хорошо. Это лучшее, что я могу сделать.

— Это замечательно, но вам нужно добавить к этому визуализацию. У вас уже есть прекрасная основа, на которой можно ее строить. Вспомните все, о чем говорили, и представьте, как будет выглядеть ваше выступление в Германии. Начните с вечера перед встречей. Что будет происходить по дороге?

— Мы с коллегами из банка, скорее всего, будем обсуждать нашу презентацию.

— Да, но вам также стоит поговорить о том, как вы поедете на эту встречу, как она будет проходить, и о целях ее проведения. Обсудите, в каком порядке будете выступать, что говорить и как вас рассадят.

Кто-нибудь уже получил сведения о новом финансовом директоре? Понравится ли ему эта встреча? Кто первым будет приветствовать участников? Кто и что будет говорить в первые секунды? Кого нужно включить в обсуждение, на кого посмотреть, к кому обратиться? Как будете смотреть друг на друга, как сидеть, какие жесты использовать? В каком тоне, с какой громкостью и в каком ритме будете разговаривать? Как отреагировать, если презентацию прервут? Кто будет за главного в такой ситуации? Как затронуть в речи все критически важные вопросы? Как их правильно подать? Какие чувства и какое отношение к проблеме должны испытать клиенты после окончания нашего выступления? Помните, что люди любят говорить о себе. Если появится такая возможность, обязательно дайте им высказаться и похвастаться. Задавайте правильные вопросы, чтобы натолкнуть на рассказ о своих успехах и хорошей атмосфере в организации. Так они неосознанно начнут относиться к вам лучше. Люди любят тех, кто дает им поговорить о себе. А с теми, кто тебе нравится, приятнее иметь дело.

Кроме того, вам потребуется индивидуальная практика. Это упражнение вы будете выполнять самостоятельно. Во время первых репетиций речи поправляйте себя, как только почувствуете, что все идет не вполне идеально. Продумайте несколько неприятных сценариев, а затем визуализируйте те, которые покажутся самыми желанными. Сядьте на стул, закройте глаза и вообразите свою поездку. Регистрация, аэропорт, самолет, коллеги, которые летят вместе с вами, поездка на такси. Чувствуйте себя так, как бы хотели себя чувствовать. Пройдите все эти этапы несколько раз у себя в голове. Вы увидите, что можете преодолеть весь путь, чувствуя только позитивные эмоции и ощущая собственный успех.

Давайте еще раз пройдемся по всему процессу, чтобы вы уяснили, что я имею в виду. Представьте, как вы с утра спокойно выходите из дома. Вообразите себя в аэропорту совершенно спокойным. Вы болтаете с сотрудником на стойке регистрации, а потом обсуждаете презентацию с коллегами во время полета. Представьте, как разговариваете

с водителем такси и расспрашиваете его, что нового в городе и выиграла ли последний матч местная футбольная команда. Во время поездки снова и снова повторяете себе, как ждете выступления. Говорите, что оно обязательно будет успешным. Расправьте плечи, дышите глубоко, улыбайтесь и готовьтесь произнести лучшую речь в истории. Представьте, что вы входите в дверь офиса ваших клиентов. Расскажите, как она выглядит.

— Это большая стеклянная дверь, за которой открывается просторная комната с мебелью, обитой черной кожей. Стойка секретаря находится в дальнем конце помещения, а на стене за ней изображен логотип компании. Я выпрямляю спину и уверенно иду вперед.

— Как бы вы хотели себя чувствовать в этот момент?

— Спокойно.

— Вы видите себя входящим в эти двери и чувствующим силу и уверенность?

— Да.

— Теперь представьте себе, как вы разговариваете с коллегами в лифте. На каком этаже находится конференц-зал?

— На четырнадцатом.

— А как выглядит лифт?

— Он зеркальный изнутри.

— Что вы скажете коллегам в лифте? Произнесите вслух, потому что на этом этапе важно включить в себе экстраверта.

— Сегодня у нас все получится, ребята. Мы отлично подготовились.

- Когда вы войдете в лифт, скажите про себя: «Я сильный!» Представьте, как заходите в конференц-зал. С кем здороваетесь первым? Как дышите?
- Сначала я пожимаю руку исполнительному директору. Я дышу глубоко и спокойно.
- Это крепкое рукопожатие?
- Да.
- Вы слегка склоняете голову или смотрите ему прямо в глаза?
- Смотрю в глаза.
- Как он выглядит?
- Он носит темные костюмы, всегда при галстуке, обычно красном. Он лысый. У него яркие голубые глаза и немного жесткое выражение лица.
- Вы немного общаетесь на неформальные темы?
- Да, мы разговариваем пару минут.
- Что он говорит?
- Он спрашивает, довольны ли мы поездкой, а затем жалуется, что цены на такси выросли втрое с тех пор, как он начал работать в этой компании. Еще он любит хвастаться видом из окна и показывать нам реку вдалеке.
- Это неплохая возможность для разминки. Поговорите со своими клиентами, задайте пару вопросов. Не прячьтесь за спиной у самого разговорчивого коллеги. Говорите за себя. Все идет отлично.



Вы немного размялись в неформальной и безопасной атмосфере. К примеру, можете упомянуть о победе местной футбольной команды, которую обсуждали с таксистом, и предположить, что в следующем матче заменят вратаря. Именно так я работаю со всеми клиентами, которые боятся выступить на публике. Нужно идти вперед постепенно, шаг за шагом, и постоянно опираться на то, что кажется надежным и безопасным. Чем большего успеха вы добиваетесь и чем больше положительных комментариев получаете, тем сильнее ваша уверенность в себе. Помните, что вы — главный болельщик за самого себя. После окончания беседы можете себя похвалить: «Все прошло как по маслу, Нильс». Дальше вы садитесь за стол, верно?

— Да, после того, как сядут наши клиенты. Для начала я расстегиваю пуговицу на пиджаке.

— Стул кажется вам удобным?

— Да, он очень удобный. Кожаный. Спинка немного отклоняется назад, если на нее откинуться.

— Как вы сидите?

— В самом начале — на краешке стула, а руки кладу на стол.

— Отлично. Что говорите себе, садясь за стол?

— Я все знаю. Это моя область. Я специалист в этом деле.

— Отлично. Улыбнитесь — слегка, но уверенно. Будьте спокойны в своих действиях. Если вы будете двигаться спокойно, ваши эмоции тоже улягутся. Каким будет первое предложение, которое вы скажете, когда все рассядутся? Помните, что первым нужно посмотреть на исполнительного директора. Затем можете переводить взгляд на остальных присутствующих.

— От имени нашего банка и от нас всех я хотел бы поблагодарить вас за то, что вы согласились уделить нам время. Для начала хочу представить нашу команду.

— Прекрасно. Вы говорите глубоким голосом и звучите уверенно. Если вы внезапно занервничаете, что станете делать?

— Я скажу себе, что страх — это хорошо. Он помогает думать более четко. Сердцебиение, потоотделение и покалывание на коже помогают сконцентрироваться. Я скажу себе, что справлялся и с куда худшими ситуациями. Вспомню о том, как я летел в США совершенно один, и скажу про себя: «Я сильный!»

— Итак, вы смотрите аудитории прямо в глаза. Время пришло. Представьте, как будет звучать ваша речь. Пусть она будет такой, как вам хочется. Не забудьте добавить к воображаемой картине запахи и звуки и постоянно говорите себе о том оптимальном чувстве, которого вы хотите достичь. Визуализируйте несколько непредвиденных ситуаций, а затем представьте, как должна выглядеть вся ситуация в идеале. Последние репетиции речи должны проходить уже без поправок. Они будут безукоризненными.

Даже если вы в это не верите, все равно каждый день повторяйте: «Я очень жду выступления в Германии. Все пройдет превосходно. Иначе и быть не может». После того как вы проделаете это упражнение 10–15 раз, у вас накопится положительная энергия. Визуализация требует всего 15 минут в день, но после нее вы будете готовы. Сядьте в удобное кресло в тихой комнате, закройте глаза и визуализируйте весь процесс. Представьте, что перед вами большой экран, на котором показывают кино про вашу жизнь. Вы стоите за камерой и снимаете ее. Так вы увидите, как хотите выглядеть перед потенциальными клиентами. Представьте, как начинаете речь. После такой подготовки сможете сфокусироваться на содержании своей презентации, а все остальное уже будет готово.

После выступления в Германии Нильс позвонил мне и с гордостью сказал, что оно прошло отлично. Не идеально, так как еще остались вопросы, требующие решения, но гораздо лучше, чем обычно. После этого мы продолжили работу с Нильсом. Мы проводили ролевые игры, чтобы он мог отрепетировать очередную речь. Мы повышали его уверенность в себе, мотивируя стремиться к большему в других областях жизни. Он уделял большое внимание техникам презентации, а в конце наших сессий даже снялся в небольшом видеоролике. Параллельно с этим мы работали над его психологическим состоянием. Нильс одновременно практиковал конкретные навыки и познавал себя.

Каждый день он учился убеждать себя и правильно с собой разговаривать. Сегодня во время выступлений он чувствует себя гораздо лучше и увереннее. Некоторых из них даже ожидает с нетерпением. Разумеется, ему есть к чему стремиться и иногда не удастся уснуть ночью перед встречей, но он уже достиг весьма ощутимого успеха. Постоянное самосовершенствование дается ему все легче и легче. Следующим уровнем для Нильса будет быстрый переход к желаемому состоянию за счет переключения режима. Об этом я расскажу более подробно чуть позже.

Как я уже говорил, визуализация — это в первую очередь создание образа оптимального выполнения задания. Но вместе с этим нужно уметь представить себе, как будут развиваться события, если все пойдет не по плану. Что если у вас сломается компьютер прямо перед презентацией? Или если важному клиенту не понравится ваша идея? Как вы отреагируете? Что сделаете в такой ситуации?

Визуализация помогает не только перед большими соревнованиями или важными презентациями. Ее можно использовать и в повседневной жизни как вспомогательный инструмент для оптимизации производительности.

Во время завтрака подумайте о предстоящем дне. Представьте его небольшим фильмом, который идет у вас перед глазами. Спросите себя,

как бы вы хотели провести этот день и каким вас должны увидеть зрители на выступлении; коллеги, с которыми вы разговариваете; аудитория во время важной презентации. Представьте, как вернетесь домой к детям и любимой женщине, как съедите полезный ужин и ляжете спать достаточно рано, чтобы встать на следующее утро свежим и отдохнувшим.

Некоторые ситуации длятся так долго и включают столько непредсказуемых факторов, что придется обдумать несколько различных сценариев. Например, если предстоит лыжная гонка на дистанции 50 километров, важно понять, что может пойти не так и как вы будете справляться с неприятностями. Лыжные гонки на длинные дистанции похожи на истории без рассказчика: неизвестно, как будут развиваться события и куда приведет тот или иной сюжетный поворот. Только спортсмен, хорошо подготовленный к дистанции, сможет победить. Военных также обучают этому важному навыку. Они должны постоянно спрашивать себя: «А что если?..»

Предположим, вы готовитесь к участию в ежегодной лыжной гонке Биркебейнер. Используя изображения, звуки и ощущения, вы можете визуализировать весь процесс следующим образом.

Как вы чувствуете себя перед стартом? Представьте ощущения, которые хотелось бы испытать. Что вы видите? Что слышите? Как двигаетесь? Как разговариваете с окружающими? Проверяете ли свои лыжи перед стартом? Представьте, как это происходит. Как вы хотите себя вести, что хотите чувствовать, что на вас надето? Визуализируйте это до выхода на старт и в момент стартового сигнала.

Выберите для себя худший из возможных сценариев и думайте о нем 20% всего отведенного на визуализацию времени. Начните делать это за несколько недель до гонки, примерно по полтора часа два-три раза в неделю. Худшим вариантом может быть, например, поломанная палка сразу после старта. Как вы себя почувствуете? Что сделаете? Стоит паниковать и вести себя иррационально или лучше

оставаться спокойным? Возможно, вы поищите ассистента с запасной палкой или позовете кого-то на помощь? Попытайтесь как можно быстрее нагнать других лыжников или будете сокращать дистанцию постепенно? В конце концов, речь идет о гонке Биркебейнер — 54 километра по очень неоднородному ландшафту. Вы должны все тщательно продумать и увидеть трассу внутренним взором. Хотите ли быть в группе лидеров? Или оставаться в основной группе, а уже затем вырываться вперед? Хотите задавать темп гонки или выжидать, следуя за лидерами? Как вы будете себя чувствовать после пяти, десяти, двадцати, тридцати километров? Как сильно вы устанете после пятидесятого километра? Что ощутите на пятьдесят третьем?

Если хотите расширить возможности визуализации, вообразите своего рода фильм о себе, а затем просмотрите его со всех возможных ракурсов. Это очень серьезное умственное упражнение.

Предположим, вы успешный спортсмен, мечтающий выиграть на Олимпиаде. Чтобы подпитывать свою мотивацию и делать правильный выбор, вы должны периодически воображать себя получающим золотую медаль. Представляйте церемонию награждения и звучащий на ней национальный гимн. Если будете думать об этом достаточно часто, сможете направить свою повседневную энергию в правильное русло, и то, что казалось далекой и неосуществимой мечтой, однажды станет реальностью.

Визуализация означает тщательную подготовку и проработку максимального количества сценариев. Она позволяет разработать стратегию и применить ее, когда придет время.

Многие бизнесмены хорошо умеют ставить перед собой цели и создавать стратегии для их достижения. Гораздо сложнее представить, какие именно действия должен совершать человек, чтобы шаг за шагом приближаться к их выполнению. Спортсменам в этом смысле проще: они несут ответственность только за себя, а задачи, стоящие перед ними, куда очевиднее целей в бизнесе. Тем не менее визуализацию

вполне можно применять и к бизнесу на уровне каждого конкретного сотрудника. Сначала вы разрабатываете основную стратегию, а затем продумываете различные сценарии, которые могут случиться.

Если хотите разбогатеть, представляйте себе вашу новую жизнь. Если подобные мысли позволяют вам чувствовать себя хорошо, то сама эта эмоция станет мотивацией, помогающей принимать правильные решения. Можете визуализировать свой день, встречи или конкурентов, но самое главное — представлять осуществление своей мечты, приобретение желанных способностей, свою книгу в списке бестселлеров и т. д.

Американский комик Джим Керри много лет носил в кармане недействительный чек на миллион долларов. Для него это была своего рода визуализация. Он представлял, как однажды заработает такую сумму на одной из своих комедий. Знакомые смеялись над ним, потому что эта цель казалась им недостижимой. Юмористам не платят подобных денег! Но Джим считал иначе. Он визуализировал свой идеальный день и подкреплял свое видение материально, выписывая чек на миллион долларов и кладя его в кошелек. Однажды эта мечта осуществилась, но чтобы достичь ее, ему пришлось принять много правильных решений. Чек был для него мотивацией и напоминанием о цели.

В главе, посвященной внутреннему диалогу, я рассказывал, что вы можете изменить слова и вопросы, которые задаете сами себе, но это должно достигаться систематической работой. Если делать это достаточно часто, действие входит в привычку. Визуализация работает точно так же. Если упражняться в ней регулярно и вкладывать в это душу, она станет для вас повседневным делом, почти не требующим концентрации внимания.

Я сам использую визуализацию каждый день. Представляю, каким хочу быть на сессиях с клиентами. Я хочу быть вовлеченным в процесс, хочу внимательно слушать, понимать своего собеседника

и задавать вопросы. Стараюсь почувствовать, услышать и увидеть себя в самом оптимальном из возможных сценариев.

Когда вы визуализируете себя победителем на соревновании, которое еще нескоро произойдет, такая визуализация помогает каждый день находить дополнительную мотивацию. Однако прямо перед соревнованием не стоит представлять себя чемпионом. Например, когда прыгуны в высоту концентрируются на своем выступлении, они представляют не церемонию награждения. На этом этапе важнее всего то, кто ты есть сейчас и кем будешь через несколько секунд. Это состояние гораздо лучше описывается термином «режим», к которому мы скоро вернемся.

Я уверен, большинство современных спортсменов используют визуализацию, и я также верю, что этот мощный мысленный инструмент может пригодиться художникам, брокерам, аналитикам и людям любых других профессий.

Нина Сольхейм завоевала золотую медаль по тейквондо на пекинской Олимпиаде 2008 года. Она также была на Олимпийских играх в Афинах (2004 год), но получила травму и снялась с соревнований в четвертьфинале. Она — бронзовый призер чемпионатов Европы и мира, а также золотая медалистка Кубка мира. После Пекина она ушла из профессионального спорта.

*Я начала использовать психологические методы тренировок еще в 13 лет, но тогда не понимала, что делаю. Когда я начала работать с Бертраном, он очень скоро заметил, что я легко справлялась со всеми его упражнениями. Мне было несложно сосредоточиться, потому что я уже знала все эти техники. Мы с Бертраном говорили на одном языке.*

*Сезон перед пекинской Олимпиадой у меня не задался. Казалось, что все идет не так хорошо, как в Афинах в 2004 году. Я сомневалась, удастся ли еще хоть раз выиграть, а во время матчей*

*чувствовала себя очень плохо. Но в октябре приняла решение участвовать в Олимпиаде. Я была обязана попытаться.*

*Начала работать с Бертраном в январе, но больше всего он помог мне как раз во время Олимпийских игр. Я сама дипломированный когнитивный тренер, так что во время подготовки часто использовала визуализацию. Кроме того, пока не встретила Бертрана, дополнительную психологическую помощь мне оказывал Национальный олимпийский комитет. Бертран подсказал, какие именно образы следует визуализировать. Еще он настаивал, чтобы я оставалась сильной вне зависимости от обстоятельств. «Ты не просто победишь, — говорил он, — ты выйдешь на мат и будешь самой сильной». Он использовал слова вроде «сильный», «жесткий», «боец», «воин». Для меня это очень много значило.*

*Перед полуфиналом Олимпиады я несколько раз провела свой матч у себя в голове. Я визуализировала его так подробно и так много раз, что, когда он закончился моей победой, сомневалась, в реальности я или в одной из своих фантазий. Я так часто воображала себе внутреннее ощущение и внешние факторы в этот момент, что ситуация оказалась полностью мне знакомой. Когда я поняла, что на самом деле прошла в финал Олимпиады, я подбежала к Бертрану и закричала: «Получилось! Это произошло на самом деле!»*



# Действуйте как тот, кем вы хотите быть

Как внутренний диалог, так и визуализация — интеллектуальные занятия. Вы используете мысли для влияния на свое тело. Но можно поступать и по-другому: использовать свое тело, чтобы воздействовать на мысли, повышая тем самым производительность. Звучит немного необычно, но, поверьте, это работает.

Если вы будете вести себя как дрянь, вы будете чувствовать себя дрянью. Это похоже на классическую загадку о том, что появилось раньше — курица или яйцо? Мы склонны верить, что внешность отражает внутреннее содержание, наши чувства. Если мы идем, опустив голову и уставившись в асфальт, это значит, что нам грустно. В этом есть смысл, но, возможно, мы путаем причину и следствие? Когда вы идете, склонив голову и глядя на землю, вероятно, вы начинаете себя чувствовать немного более подавленным. Если по пути на работу вы будете пританцовывать, это сделает вас счастливее!

В жизни всегда будут вещи, которые мы не можем контролировать. Но мы способны существенно контролировать собственные мысли и то, как справляемся с разными ситуациями и обстоятельствами. Если на работе случится что-то, заставляющее чувствовать себя подавленным, опустошенным или напряженным, то хорошим способом приободриться могут стать физические упражнения. Многие соглашаются, что пробежка оказывает мгновенный эффект на психику. Вспомните, случалось ли вам чувствовать себя неуверенным и уставшим, а после этого — надевать спортивный костюм и зашнуровывать беговые кроссовки с ощущением, что сейчас совершенно не до этого? Но уже через пару минут вы становились более позитивным и энергичным, а из головы улетучивались отрицательные мысли? А когда принимали душ после пробежки, ваше состояние было уже совершенно не таким, как до нее? Президент США Барак Обама однажды сказал, что, когда ему

приходилось выбирать между дополнительным часом сна и пробежкой, он всегда выбирал спорт. «Во время бега я становлюсь веселее, ум проясняется, и мне проще находить решения разных проблем», — говорит он. Не нужно выполнять тренировку до конца, чтобы почувствовать все эффекты. Иногда достаточно пары секунд. Просто сделайте несколько упражнений — и это изменит ваше состояние. Встаньте с кресла, ударьте себя в грудь и скажите вслух: «Я — Человек!» Или по пути к кофемашине исполните несколько танцевальных па. Повторюсь: небольшие, почти незаметные изменения часто обеспечивают серьезную отдачу. Мы не можем контролировать все. Иногда с нами случаются вещи, приводящие к стрессу или печали. Эта книга о факторах, на которые мы действительно можем влиять, и одним из них, безусловно, можно считать нашу физическую форму.

Все дело в контроле эмоций, поскольку именно они в значительной степени управляют нашим состоянием. Движения вашего тела — эффективные и доступные способы контроля, так как сразу же меняют образ мышления. Они напрямую связаны с алгоритмом ваших эмоций. Попробуйте во время прогулки сначала дышать с опущенной головой, а затем выпрямиться и вдохнуть полной грудью. Я сам немного сутулюсь, но, когда чувствую себя удрученным, всегда стараюсь расправить плечи и держать спину ровно. Когда вы выпрямляетесь, мозг ассоциирует это движение с храбростью и уверенностью в себе. Звучит странно? Поверьте, это работает.

Исследования показывают, что, развалившись в кресле на лекции, вы хуже воспринимаете новые знания, чем сидя с прямой спиной и слегка наклонившись вперед. Если вы возьмете карандаш и положите руки на стол, эффект усилится. Ваше тело таким образом посылает сигналы в мозг. Если тело в состоянии готовности, оно не может быть расслабленным. Если же вы будете сидеть в позе, ассоциирующейся с вниманием — прямо и немного подавшись вперед, — для мозга это будет значить, что происходит нечто важное. Если перед важной встречей или соревнованием станете ходить кругами и мелкими шажками, автоматически начнете нервничать. В течение многих лет ваш мозг учился

связывать именно эти движения с нервозностью, но вы-то не хотите нервничать! Ваше желание — заменить это чувство каким-нибудь другим. В таком случае начать с изменения языка тела — неплохая идея.

Вот пример, как вы можете направить чувства в нужное русло перед важным мероприятием: знакомьтесь, это Нильс, он хотел укрепить уверенность в себе и своих силах перед важной презентацией в Германии. Для этого он вошел в переговорную компании выпрямившись, уверенными широкими шагами. Во время последних дней «адской недели» испытаний в военной школе я выдавливал из себя улыбку. Мозг ассоциирует использование мышц, необходимых для улыбки, с чем-то позитивным, и уже через несколько мгновений вы чувствуете себя спокойнее. Попробуйте улыбнуться в следующий раз, когда проснетесь совершенно опустошенным.

Представьте, что гольфист или бизнесмен нервничают насчет того, чем обернется предпринятое ими действие. Осознанное использование языка тела для настройки чувств может стать настоящей палочкой-выручалочкой (но лучше, конечно, комбинировать этот способ с другими приемами).

Заставив себя дышать спокойно, расслабьте мышцы живота — и действительно сумеете успокоиться, это сослужит вам хорошую службу. Мозг ассоциирует спокойствие и глубокое дыхание с релаксацией. Посмотрите, как во время футбольного матча Роналду выполняет свободный удар: он дышит глубоко и медленно. Американские «морские котики» разработали собственную технику дыхания, которую применяют, когда нужно действовать осознанно в неконтролируемых ситуациях, например во время стрельбы. Важность правильного дыхания признают и в различных боевых искусствах, и в йоге. Контроль над дыханием может определить, как вы себя чувствуете. Техника спецназовцев заключается в разделении вдоха на три части: половина, четверть, еще четверть. Они вдыхают ртом, используя 50% вдоха. Затем на секунду задерживают дыхание, впускают в легкие 25% воздуха, после этого повторяют предыдущее действие и, наконец, выдыхают через

нос. Суть этого приема в том, чтобы сместить фокус с хаоса на спокойствие, от внешнего (стрельбы) к внутреннему (дыхание). Во время тренировок они делают акцент на этом упражнении («Помните о дыхании! Вдох-вдох-вдох!» — кричат офицеры); после нескольких повторов спокойствие все же приходит. Если будете фокусироваться только на опасности, на внешней угрозе, вы забудете, что на самом деле для принятия оптимальных решений должны использовать эту технику. Когда в вас стреляют, вполне естественно ощущать страх и стресс, даже задышаться от возбуждения. К сожалению, солдат ничего не может поделать с обстоятельствами, в которых оказался, но он может изменить свое отношение к ним. Вот почему ему нужно сосредоточиться на дыхании. Так его внимание будет обращено не на опасность быть застреленным, а на хорошо знакомые вещи — и автоматическое выполнение отработанных движений: упереть приклад в плечо, положить правую руку на курок и спустить его. С помощью этого дыхательного упражнения спецназовцы стараются вернуть себе способность адекватно рассуждать, чтобы решить возникшую проблему. Это состояние я и называю режимом. Он позволяет довериться своим тренировкам и действовать так же, как вы привыкли, — инстинктивно.

Если вы в опасности, совершенно нормально быть напуганным или даже паниковать. Но эти чувства не помогут спастись от того, чего вы боитесь. Поэтому нужно заменить их другими.

Я даю одинаковые советы как менеджерам из больших корпораций, которые собираются выступить на важной встрече, так и актерам, готовящимся к спектаклю.

- Дышите глубже, почувствуйте себя спокойнее.
- Расправьте плечи: вы будете чувствовать себя более защищенным.
- Ходите широкими шагами, это придаст уверенности.
- Улыбаясь, вы становитесь более позитивным и счастливым.
- Танцуя, вы также чувствуете счастье.
- Чтобы ощутить полную готовность, сидите или стойте, слегка наклонившись вперед.

- Стойте с широко расставленными ногами, и вы почувствуете себя более сильным и властным.

Как возникают эмоции? Американский психолог и философ Уильям Джеймс утверждал в своей теперь уже знаменитой теории, что мы не убегаем от медведя, потому что боимся его, а наоборот: мы боимся, потому что убегаем от медведя. На самом деле это не так уж странно, как может показаться на первый взгляд, и теория Джеймса со временем нашла подкрепление в области современной нейropsychологии. Джеймс хотел установить связь между причиной и следствием, когда дело касается человеческих эмоций. Вызывает ли внешний фактор (медведь) эмоцию (страх), а затем последующую реакцию (побег)? Или же реакция (побег) служит причиной возникновения эмоции (страх)?

Джеймс полагал, что эмоции вызываются целой серией событий, начиная с импульса в нервной системе, еще до того, как это становится осознанным опытом (наслаждение, ярость, страх и т. д.). Эти размышления заставили его задать себе вопрос о медведе.

Раз уж эмоции практически всегда сопровождаются телесными реакциями (сердцебиение, вспотевшие ладони и др.), возможно, именно они становятся причинами возникновения эмоций, а вовсе не наоборот? Мы считаем, что плачем, когда нам грустно, но не может ли быть такого, что мы чувствуем грусть из-за того, что плачем? Или, как минимум, могут ли эти два фактора работать вместе?

Теории Джеймса по-прежнему остаются предметом многочисленных исследований. Наиболее интересны в них идеи о том, что реакции тела могут быть причиной эмоций, или же взаимовлиять друг на друга. Учитывая это обстоятельство, вы также можете использовать его, чтобы получить возможность манипулировать своими чувствами.

Уклоняющийся взгляд — яркий пример чувства подчиненности. Низкий голос считается более убедительным и властным, чем высокий. Если вы знаете наизусть первое предложение своей речи или

презентации и можете произнести его глубоким низким голосом, не теряя уверенного взгляда и хорошей осанки, это немедленно избавит от напряженности, преследовавшей вас перед началом выступления.

То же можно сказать и о вашей одежде. Если вы чувствуете себя привлекательным, это скажется на осанке и настрое в целом. Осознавая это, вы можете одеваться так, как хотите себя чувствовать.

Для достижения успеха очень важно внимание к деталям. Спецназовцы придают им огромное значение, потому что знают: эти детали, в конечном итоге, и будут разницей между жизнью и смертью. То же и в спорте, и в бизнесе. Детали определяют лучшего — и лучшего после него. Думаете, антитеррористические подразделения по всему миру случайно одеваются во все черное? Они делают это не только из тактических соображений — черный выглядит круто. Когда на вас надвигается кто-то, одетый в черное, это пугает намного сильнее, чем если бы он был в кричаще-розовом. Спецназ предполагает смелый и агрессивный образ. Думаете, спонсорами норвежского горнолыжника Акселя Лунда Свиндаля случайно стали такие компании, как Red Bull, Prada и Longines? Разумеется, нет. Когда Аксель надевает очки от Prada, пьет Red Bull и смотрит на циферблат Longines, он чувствует себя крутым — и это в том числе заставляет его бороться и добиваться большего.

Не забывайте о деловой одежде. Сам я не особенно слежу за модой и стилем, но все же надеваю костюм на работу — каждый день. Почему? Потому что в костюме кажется неестественным бродить по коридорам бесконечно, пить кофе и сплетничать с коллегами. Костюм говорит, что я должен работать — именно за этим я и прихожу туда. Я сообщаю клиентам, что обращаю внимание на детали и выполняю работу тщательно — и я именно тот, на кого они могут положиться. Одним из способов донести это сообщение и служит подходящая одежда. Я подстраиваю внешний вид под своих клиентов. Если встречаюсь с кем-то из финансового сектора, готовлю костюм, до блеска начищаю ботинки

и завязываю галстук узлом «двойной Виндзор». Это сообщение и для меня. Утром с интересом наблюдаю, как изменяется сознание после того, как я надеваю костюм. Стараюсь выбриться как можно чище, надеваю свежую рубашку, поправляю воротничок, проверяю, чтобы галстук не выбился из-под него, и даже отглаживаю стрелки на брюках.

Мой дедушка надевал рубашку, даже когда работал в саду. Кажется, я не вполне понимал, что именно он делал, но был уверен, что он выполняет свою работу тщательно — и стильно.

Силье Нергаард — джаз-вокалистка и автор песен, почти все свои композиции написала сама. Она дебютировала в 1990 году с альбомом *Tell me where you're going*, а в 2012-м вышел уже тринадцатый ее сборник — *Unclouded*. В 2003 году она была названа музыкантом года в Норвегии (получив приз *Årets spellemann*) и завоевала еще ряд национальных и международных наград.

*Меня попросили спеть на похоронах, и я просто сказала «нет». С тех пор как я последний раз пела на подобном мероприятии, прошло десять лет, и опыт показывает, что абстрагироваться от ситуации мне не удастся. Если вокруг люди рыдают, я и сама начинаю плакать. Люди на похоронах бывают очень ранимыми, и часто именно музыка приводит к тому, что у них текут слезы. Плакать на похоронах не стыдно, но не стоит этого делать, когда поешь.*

*Несмотря на то что певцы не могут оценить свое выступление так же, как спортсмены, все же важно быть на 100% увлеченными тем, что мы делаем в данный момент, и полностью отдаваться этому. Чем сосредоточеннее музыкант, тем легче ему донести до аудитории свое творчество. Возникает чувство, что зрители становятся свидетелями чего-то необычного, а для певца это не просто очередное выступление. Зрители специально приехали сюда, в концертный зал, заплатили за билет, и поэтому для меня очень важно сосредоточиться и выступить наилучшим образом.*

*Я отклоняла предложения выступить на похоронах, потому что не хотела оказываться свидетелем человеческого горя. Но затем решила позвонить Бертрону и спросить, что он думает по этому поводу. Мы встречались с ним раньше и говорили, как держать ситуацию под контролем. Бертран много работал с визуализацией. Он попросил меня вообразить похороны — нарисовать мысленно всех этих людей, церковь, гроб. Я вбила слово «гроб» в поиск по картинкам Google.*

*Затем он попросил меня спеть песню, пока я рисую картину похорон.*

*После этого мы начали работать над тем, что он называет щитом, и над тем, как сосредоточиться на самой песне. Музыка — единственное, что имеет значение. Щит защищает меня от атак, которыми в этом случае становятся эмоции окружающих людей. Моя задача как певицы — передать эмоции, и это значит, что я не могу позволить собственным чувствам вырваться наружу. Чтобы передать песню, я должна быть в ладу с собой и своим миром.*

*Вот почему я создала для себя щит.*

*Я перезвонила тем людям и приняла их предложение. В течение выходных Бертран присылал мне короткие ободряющие сообщения. Это помогло, и я думала, что смогу все сделать. Стоя там, перед молящимися, поняла: я столько раз проделывала это мысленно, что в реальности все оказалось не так плохо. Бертран сказал, чтобы я смотрела людям в лоб, а не в глаза, выражавшие все их горе. Я смотрела на лбы и зеленую табличку «Выход» над дверью. Начав петь, ощутила прилив энергии. Я могла петь, и была способна на большее, и чувствовала себя в безопасности. Это был потрясающий опыт.*



# Режим

*Психологические тренировки Макинроя перед Уимблдоном имели мало общего с похожими на монашеские ритуалы тренировками Борга. Они по большей части состояли из прослушивания Joan Jett & The Backhearts в плеере и обедах в McDonalds. (...)*

*Таким образом, когда Борг и Макинрой не спеша вышли на корт без пятнадцати два 5 июля 1980 года, публика должна была понимать, что происходящее будет куда большим событием, чем обычный теннисный матч. То, что зрителям предстояло увидеть, стало борьбой между двумя филигранно сформированными состояниями психики — крайней уверенностью в себе, с одной стороны, и доведенным до автоматизма **достижением** уверенности в себе — с другой.*

*Борг прошел к своему стулу размеренным шагом. Выражение лица было абсолютно непроницаемо. Макинрой, напротив, шел, потирая шею и покачивая головой. Он бросил ракетки на землю и растянулся на стуле, как будто лежал в шезлонге на Майами-Бич. Борг сидел, выпрямившись, как пианист на концерте, пытающийся выставить колени под идеальным углом. Он осторожно отложил ракетки и взял верхнюю. После этого оба вышли на поле и приготовились к игре\*.*

Тим Адамс, из книги On Being John McEnroe  
(«Быть Джоном Макинроем»)

В этой части книги мы поговорим, как наилучшим образом проявлять себя в повседневной жизни, принимать правильные решения и медленно, но верно увеличивать свой потенциал и улучшать

---

\* Перевод с норвежского Ольги Быковой.

результаты. Вторая часть была посвящена визуализации и тому, как использовать внешний вид для достижения больших успехов. Эти инструменты очень важны при подготовке к стадии реализации.

То, что я называю режимом, включается в самый разгар действия — образно говоря, когда вокруг бушует стихия. Разработка и тренировка режима происходят на этапе подготовки, но наибольшую ценность он приобретает сейчас, в активной фазе, когда ваша задача — выжать из него все. Если вы научитесь входить в правильный режим, вы быстро поймете, что это бесценный инструмент, обязательный атрибут оптимальной результативности.

Я уже несколько раз в предыдущих главах упоминал режим. Его можно описать как состояние или способ существования. В криминалистике существует такое понятие: *modus operandi* — поведение преступника, его специфическая манера действий.

Насколько он агрессивен?

Систематичен?

Осторожен?

Действовал спонтанно или контролировал себя?

У него был заранее продуманный план, или все произошло случайно?

В мире психотерапии этот термин используется практически в том же значении. Я уже рассказывал про «морских котиков» и их способ входить в нужное состояние, более всего подходящее для решения существующей проблемы. Именно это я и имею в виду под режимом.

*Режим — это состояние психики, которое позволяет вам действовать с максимальной эффективностью.*

Джон Макинрой и Бьорн Борг играли в теннис абсолютно по-разному. Макинрой был порывистым и горячим, а Борг — спокойным, сконцентрированным и отстраненным. Макинрой несколько раз пытался сдерживать себя и даже признавался, что в некоторых матчах сознательно подражал тихому и неэмоциональному Боргу. Правда, быстро понял, что у него ничего не выйдет. Такой стиль игры ему не подходил, и в результате он выступал гораздо хуже. Спокойствие, концентрация и отстраненность были режимом Борга, но Макинрою такой режим явно вредил. Для него лучшим матчем был тот, на котором удавалось поссориться с рефери и зрителями, сломать пару ракеток и наорать на самого себя.

Каждый человек хотя бы раз в жизни нервничал перед выполнением ответственного задания. Это особое чувство. Вы возбуждены и не находите себе места, живот подводит, ладони потеют, дыхание учащается и голос дрожит.

Большинство людей оказываются в таком состоянии потому, что не знают, как контролировать ситуацию. Что бы вам ни предстояло сделать, неконтролируемый страх — худший из возможных режимов.

Подумайте о людях, боящихся выступать на публике. Если бы кто-то научил их входить в оптимальный режим, они бы не только перестали тратить время на беспокойство, но и выступать начали бы куда лучше.

Я не говорю, что правильный режим может полностью избавить от страха, но он помогает обратить страх себе на пользу. Возможно, вы слышали, как многие спортсмены или просто успешные люди признаются, что их оптимальный результат зависит от определенной порции страха.

*Психологические тренинги могут сделать вас таким, каким вы хотите себя видеть, вне зависимости от ситуации, в которой вы находитесь.*

У каждого есть своя зона комфорта, свой режим, свое время суток, свой уровень энергии, которые помогают им показывать наивысшие результаты. Когда вы наиболее сконцентрированы? Может быть, утром, сразу после того, как встаете с кровати? В таком случае занимайтесь делами, требующими предельной концентрации, именно в это время суток.

Зачем подниматься в восемь утра, а потом еще семь часов ждать начала матча? Такой режим ему совершенно не подходил. Чтобы адаптироваться к расписанию шахматных турниров, Магнус поменял ночь и день местами.

*Если моя игра начнется в четыре часа дня, то самым оптимальным для меня будет проснуться в час или два. Перед тем как сесть за стол, лучше не думать слишком много. От этого я только начинаю нервничать. Моя голова лучше всего работает через час или два после пробуждения.*

*Магнус Карлсен, из книги Хельгара Опедаля «Умные ходы»*

У каждого из нас существует наиболее оптимальный режим действий. Как вы думаете, почему спринтер Усэйн Болт перед каждой гонкой шутит и танцует на стадионе? Если вы видели его выступление на лондонской Олимпиаде 2012 года, то понимаете, о чем я говорю. Спортсмены редко ведут себя подобным образом перед соревнованиями, но для него это зона комфорта, правильный режим, позволяющий показать наилучший результат.

В каком режиме должны действовать вы, чтобы добиться оптимального эффекта? Разумеется, на этот вопрос не может быть единого ответа. Все зависит от вашего характера и вида вашей деятельности.

В норвежских спортивных кругах долгие годы господствовал принцип, согласно которому самое важное для спортсмена — сфокусироваться на стоящей перед ним в конкретный момент задаче.

Я абсолютно с этим не согласен.

Существует множество ситуаций и областей, в которых само выполнение задания занимает так мало времени, что фокусироваться на нем нет необходимости. Кроме того, если вы хотите улучшить свои результаты в принципе, на какие именно задачи нужно обратить внимание?

Если вы спортсмен, у вас за плечами долгие месяцы тренировок. Если студент, место тренировок занимают учебные часы в университете. Если вы руководитель компании, то ваш опыт будет накапливаться годами работы в определенной отрасли. Мне кажется, что фокусирование на конкретном задании в середине его реализации обесценивает весь предшествующий опыт. Учеба или тренировки должны довести выполнение подобных заданий до автоматизма, чтобы вы просто в тысячный раз повторяли то, что уже умеете делать. Фокусироваться на задаче, выполняя ее, так же глупо, как, сидя за рулем машины, обращать внимание только на тормоз и рычаг переключения передач, вместо того чтобы следить за дорогой.

*Спортсмены часто становятся жертвой того, что я называю «паралич от анализа». Будь то баскетболист перед броском или футболист перед штрафным, наиболее частая ошибка спортсменов — слишком детальный анализ того, что им предстоит сделать. Когда наступает момент действовать, они обречены на промах. Вместо того чтобы, фигурально выражаясь, сделать шаг назад и позволить телу выполнить движения, которые оно натренировано делать, они встают у себя же на пути и мешают телу сделать то, что оно умеет лучше всего\*.*

Кеннет Баум, «Грани ума» (*The Mental Age*)

Когда человек решается на какое-либо технически сложное действие, ему нужно продумать множество деталей. В большинстве видов

---

\* Перевод с норвежского Ольги Быковой.

спорта существуют специальные техники, которые спортсмен должен довести до автоматизма. А это достигается только ежедневным повторением и практикой. В этом и состоит главная цель тренировок — сделать так, чтобы спортсмену не пришлось раздумывать над стоящими перед ним задачами в ходе соревнований.

Итак, о чем же стоит думать, выполняя действия?

*Когда вы действуете, не думайте о стоящей перед вами задаче. Вместо этого направьте свои мысли на вход в правильный режим, то есть соответствующее психологическое состояние.*

Прыгун с трамплина во время выступления не думает о том, как именно стартует, под каким углом согнуты колени или по какой траектории летит к финишу. Если голова будет занята подобными мыслями, у него не останется ресурсов на вход в нужный режим. Если он нервничал перед стартом, то концентрация на задании не уменьшит его волнение, а наоборот, запутает еще сильнее и спровоцирует еще больший страх.

Уверен, что в такой стрессовой ситуации человек должен использовать все свои мыслительные способности и внутренние ресурсы, чтобы войти в правильный режим. Ведь именно в подобных обстоятельствах ему нужно проявить свой потенциал.

Многие даже не подозревают, что у них есть подобный режим, потому что никогда не задумывались о нем и не осознавали, как он важен для достижения результатов. Именно поэтому люди часто не в состоянии правильно оценить собственный потенциал и способности.

Все мы разные, и наши области реализации тоже различаются. Термин «область реализации» я придумал сам и использую его для обозначения физического места пребывания человека в тот момент, когда он должен проявить себя наиболее оптимальным образом.

Для борца Стига Андре Берге областью реализации будет мат, на котором проходит матч. Для директора Microsoft Дагфинна Рингаса областью реализации выступят заседания правления. Для певицы Силье Нергаард область реализации — сцена.

Теперь, когда вы знаете, где находится ваша область реализации, вы также понимаете, в какое время лучше всего включать и выключать определенные режимы. Не существует единственно верного режима, все зависит от характера человека и его области реализации. Если вы работаете трейдером, то в первые часы работы биржи будете действовать в одном режиме, а при наступлении критической ситуации включите второй. Если руководите организацией, вам нужен особый режим для выступления перед сотрудниками или для участия в переговорах и встречах. Если вы сотрудник посольства или занимаете другую должность, предполагающую общение с людьми и выступление на публике, вам хочется в такие моменты проявлять себя наилучшим образом. В мире спорта областью реализации будут соревнования или тренировки с повышенной нагрузкой, имитирующие условия реального турнира.

Поэтому так важно определить для себя, каким вы хотите быть в своем режиме наибольшей эффективности. Здесь мы снова возвращаемся к такому понятию, как самосознание — возможность определить те чувства и эмоции, которые лучше всего работают именно для вас.

В книге «Быть Джоном Макинроем» (On Being John McEnroe) Тим Адамс рассказывает о подготовке Бьорна Борга к Уимблдону 1980 года. Борг довел до совершенства способность концентрировать внимание и входить в правильный режим во время соревнований и перед каждым важным матчем. Это выглядело странно — иногда казалось, что это не теннисист, а индийский факир.

*Как правило, Борг жил в Холидэй-Инн, Хэмпстед, на севере Лондона. Каждый вечер он выставлял на кондиционере температуру 12 °C и десять часов спал на кровати голый, без одеяла.*

*При пробуждении пульс никогда не превышал 50 ударов в минуту. В течение всего турнира он поддерживал вес ровно 73 кг — даже минимальное отклонение, по мнению Бьорна, повлияло бы на его баланс и ослабило рефлексy\*.*

Бьорн Борг был во всех смыслах выдающимся атлетом. В девять лет он занимался теннисом по семь часов в день. В двенадцать — по девять часов семь дней в неделю. Его способность концентрироваться, фокусировать внимание и оставаться в правильном режиме выручала даже на самых долгих матчах.

Каким становитесь вы, когда пытаетесь добиться наилучшего результата? В начале своей карьеры Майк Тайсон понял: чтобы боксировать наилучшим образом и показывать наивысший уровень мастерства в бою с любым соперником, нужно быть агрессивным. Он выступал лучше всего тогда, когда сильно злился. Неважно, был ли его соперник агрессивным или более игривым и гибким. Тайсон понимал, что ему нужно проявлять агрессию в любом случае. Это был самый оптимальный режим выступления для него, и именно поэтому он прилагал много усилий, чтобы как следует разозлиться перед выходом на ринг. Он не думал о конкретных задачах, стоящих перед ним. Технику он знал наизусть и был уверен, что она не подведет его ни при каких обстоятельствах.

Мохаммед Али выступал совершенно в другом режиме. Он очень рано понял, что чем более спокойным и расслабленным будет во время боя, тем выше его шансы на победу. Перед выходом на ринг он тихо разговаривал, много шутил и оставался собранным. Его слоганом было «Порхать как бабочка и жалить как пчела», и эта фраза очень хорошо описывает весь его подход к боксу.

Я уже упоминал спринтера Усэйна Болта. На чемпионате мира 2011 года по легкой атлетике в Южной Корее он был дисквалифицирован

---

\* Перевод с норвежского Ольги Быковой.



с финала мужской гонки на 100 м. Полагаю, все дело в изменении оптимального режима его выступлений. Обычно он улыбался, шутил и позировал для камер, но в этот раз его было не узнать. Сначала он казался самым собой, но затем, прямо перед стартом, вдруг что-то прокричал. Лицо приобрело серьезное выражение, и казалось, что он внутренне собрался и получил нужную дозу адреналина. Усэйн выкрикнул пару слов, и этого было достаточно, чтобы выбиться из режима. Он сделал фальстарт. На Олимпиаде в Пекине он уже выглядел более расслабленным, спокойным и даже игривым и завоевал золото на дистанциях 100 и 200 м. Во время лондонской Олимпиады Болт придерживался этого же режима и снова победил.

Другие спортсмены лучше всего выступают в состоянии концентрации, упорства или агрессии. Хорошим примером этого может служить уже упоминавшийся Стиг Андре Берге. Он обнаружил, что даже при повышенном уровне агрессии прекрасно может проявлять свою технику и тактику. Вот почему, ступая на мат, Берге думает не о стоящих перед ним задачах, а о том, как войти в правильный режим, включающий уверенность в себе, агрессию и фирменное подмигивание. За час до начала боя он начинает укреплять уверенность, повторяя про себя: «Я сильный. Я крутой. Я лучший борец в мире. Я жесткий. Я упорный». Кроме того, он прокручивает в голове эпизоды своих самых успешных матчей. Примерно за десять минут до начала боя говорит с самим собой в агрессивном тоне: ругается, грубит и обещает сопернику ужасные вещи. Он делает серьезное лицо, иногда дает себе пощечину, даже рычит. Но, выходя на мат, Берге подмигивает тренеру, чтобы немного выпустить пар. В конце концов, это всего лишь игра.

Стиг Андре выходит на бой с коктейлем эмоций в душе. Уверенность в себе — основа всего, что он делает. Эта уверенность нужна ему, чтобы выйти против соперника любого класса и победить его без всяких колебаний. Он знает, что во время лучших боев был агрессивным. Агрессия не влияет на его тактику или технические навыки, но ее сочетание с уверенностью делает Берге сильнее и быстрее. Когда он

подмигивает тренеру перед началом матча, добавляет к этой комбинации щепотку удовольствия. Это помогает ему справиться с волнением, если оно появляется. Концентрируясь на правильном режиме, Берге не позволяет никаким посторонним мыслям проникать в сознание.

Режим позволяет Стигу Андре выступать наиболее оптимально. Перед лондонской Олимпиадой он часто повторял это упражнение, комбинируя его с так называемым сценарным тренингом. Он превратил борцовский клуб Осло в арену Олимпийских игр. Клуб предоставил ему судей, партнеров из других стран, развесил по стенам олимпийские кольца и даже симитировал звуки трибун. Стигу Андре оставалось вообразить, что он сам в Лондоне, зал заполнен зрителями, а на дворе шестое августа. Несмотря на то что он проиграл первый матч в Лондоне, он все равно чувствовал себя на высоте. Его соперником оказался экс-чемпион мира из Азербайджана, спортсмен более высокого класса. Тем не менее через несколько минут после поражения Стиг Андре сказал мне, что никогда раньше не чувствовал себя в такой хорошей форме и что это был его лучший матч. Больше всего меня поразило, что в шесть вечера того же дня он прислал мне сообщение: «Мы не сдадимся, Эрик. Я выиграю свою медаль в Рио».

Это еще одно проявление силы духа.

Майкл Фелпс, величайший пловец в истории, также имеет собственную стратегию входа в нужный режим. Во время подготовки к выступлению он слушает со своего айпода песню Лила Уэйна I'm Me, а за несколько минут до начала заплыва запускает ее заново.

Он выходит к бассейну, а в ушах звучат слова: «Я самый крутой под этим солнцем / Лучше не суйся ко мне / Ты уже знаешь это / ...пошли бы они, мои мечты; этой ночью кто-то умрет» и «Ничто меня не остановит, так что просто мне завидуй / Эй, ты еще можешь свалить по-тихому / Я — это я / А ты кто такой? / Ты не я / Ты не я / Я знаю,

что это несправедливо, но мне плевать». (*The hottest under the sun / ain't nobody f\*\*\*in' with me, man / and you already know that pimpin' / ...f\*\*\* up my dreams; somebody gon' die tonight* и *Ain't nothin' gonna stop me, so just envy it / Hey, I'll accept a friendly quit / I'm me / so who you? / you're not me / you're not me / and I know that ain't fair, but I don't care*).

Музыка и текст помогают ему запустить режим гонки. В каждом заплыве он пытается двигаться как можно легче, а для этого нужно быть спокойным и расслабленным. Он медленно подходит к бортику, лениво осматривает помещение, касается стартовой тумбы, поправляет плавательную шапочку. Он спокоен, но контролирует каждое движение.

Подобные ритуалы используются для того, чтобы вызвать эффект дежавю. Когда человек уже проделывал что-то подобное раньше, он чувствует себя спокойнее и увереннее. Техника и тактика Фелпса отработаны настолько, что стали частью его самого. Он может фокусироваться только на собственном спокойствии. Майкл понимает, что сейчас не время рассуждать: всего лишь нужно показать, что он умеет.

Фелпс выбирает спокойное и расслабленное состояние, потому что в этом режиме показывает лучшие технические результаты. Когда до старта остается несколько секунд, он встает на тумбу, наклоняется вперед и вытягивает руки за спиной, а затем внезапно с силой ударяет рукой по груди. Его плечо настолько подвижно, что рука тут же отлетает назад. Он проделывает это два или три раза. Шлеп, шлеп, шлеп!

В своей книге «Воля к победе: без границ» (No Limits) Майкл Фелпс пишет, что этот звук перед стартом напоминает ему о главной мысли, которая должна появиться в этот момент в его голове: «Плыви круче всех». Он не произносит это вслух, чтобы не перевозбуждаться перед важной гонкой. В нужный момент он задействует всю имеющуюся энергию, но пока нужно оставаться спокойным. Шлепки напоминают Майклу об одном простом факте — он умеет чертовски быстро

плавать. Все остальное включается автоматически. Он доверяет своему режиму и полностью отдается отточенной технике.

Возможно, эти звуки влияют и на его соперников. Шлеп, шлеп, шлеп! Фелпс готов к гонке. Им предстоит соревноваться с лучшим в мире пловцом.

По ходу гонки Майкл вносит небольшие изменения в свой режим. После половины дистанции резко, агрессивно и в буквальном смысле с пеной у рта проговаривает: «Плыви круче всех». Перед стартом Фелпс хочет выглядеть расслабленным, но знает, что на половине пути к финишу в нем проснется зверь. Он понимает, кем должен стать, чтобы плыть максимально хорошо. Все мысли, движения и действия помогают ему прийти в это состояние в любой ситуации — даже на финале Олимпийских игр.

Дагфинн Рингас — директор по бизнес-решениям и партнер Microsoft в Норвегии. Он имеет степень магистра бизнес-администрирования, полученную в Сиднейской школе бизнеса, и диплом бакалавра в области политологии и американистики, выданный Университетом Осло. Кроме того, он был капитаном футбольной сборной Норвегии.

*Знаю: на пике формы я по-настоящему хорош. Бертран научил меня чаще входить в это состояние. Мы проанализировали, что для меня значит выражение «пик формы». Что я могу настроить точнее? В каких областях могу улучшить свои результаты? В итоге мы пришли к выводу, что победителя определяют тщательная подготовка и хорошие привычки.*

*Бертран часто говорит, как важно найти для себя масштабную цель, полностью ей отдаться и не бояться чем-то для нее жертвовать. Я не только руководитель своей компании, я еще муж и отец. Не могу отбросить все на пути к своей цели, потому что нужно учитывать множество внешних факторов.*

*Кроме того, я довольно состоятельный человек, и нет нужды стремиться к чему-то большему.*

*В итоге мы решили, что, возможно, мне требуется не одна большая мечта, а несколько более мелких целей, которых легче достичь в короткий срок. Движущая сила моей жизни — желание быть хорошим. Я стремлюсь делать все не просто хорошо, а до отвращения идеально. Хочу быть хорошим лидером, отцом и мужем, показывать отличные результаты. Мы нашли ключ к моему саморазвитию в мелких деталях. Именно их я должен улучшать, чтобы двигаться вперед.*

*Бертран помог определить мою «область реализации», как мы это называем. Для меня это корпоративные встречи. Единственное, что я делаю на работе, — посещаю встречи, и во многом мои результаты зависят от оптимальной подготовки. Я должен знать, кем быть на очередной встрече и для кого. Каким меня хотят видеть люди, которые будут на нем? Обычно на подготовку остается мало времени, но я стараюсь выделить хоть сколько-нибудь. Знаю: если я подготовлен к встрече, смогу провести ее намного лучше.*

*Мне очень импонирует, что Бертран имеет степень магистра бизнес-администрирования и армейское прошлое. Раньше я играл в хоккей и даже был игроком национальной сборной по футболу, поэтому понимаю, что спорт и бизнес во многом схожи.*

*И там, и там можно добиться успеха с помощью тренировок, практики и подготовки. Еще одна общая черта — командный дух и удовольствие от успеха, достигнутого общими силами. И в спорте, и в бизнесе лидер должен вести людей за собой, вдохновлять их, мотивировать, обращаться к их сердцам.*

*У спортсменов все время есть перспектива больших соревнований — чемпионата Европы, мира, Олимпийских игр. В жизни*

*компании все не так. Ей приходится постоянно побеждать в мелких состязаниях, выступать на нескольких аренах каждый день. Но и в спорте, и в бизнесе можно поставить для себя цель — например, завоевать медаль или добиться определенной доли рынка. Однако бизнесмену куда сложнее определить путь, который приведет его к цели. Наша область реализации более фрагментирована, и сложнее определить, чего та или иная цель будет стоить, потому что к ней можно подойти с разных сторон. Вот почему в бизнесе сложнее постоянно удерживать концентрацию внимания.*

## Поиск оптимального режима

Теперь, когда вы поняли, насколько важно понятие режима, настало время определить оптимальный режим для себя. Для начала нужно понять, каким вы становитесь в моменты наибольшей эффективности. Опишите себя в эти мгновения двумя-тремя словами. Вспомните, когда вам удавалось добиться успеха. Кем вы были в эти моменты? Возможно, каждый раз вы были немного разными, но во всех этих случаях наверняка присутствовала хоть одна общая характеристика.

Возможно, вы были агрессивными, дерзкими и сосредоточенными.

Или расслабленными, веселыми и счастливыми.

Или тихими, спокойными и мирными.

Или позитивными, сфокусированными, уверенными в себе.

Или все вместе.

После того как вы определитесь с характеристиками своего режима, можно переходить к технической части. Предположим, вы трудитесь менеджером среднего звена в крупной корпорации и каждую неделю

встречаетесь с потенциальными клиентами. Время вашего выступления перед слушателями ограничено, и вы знаете, что лучших результатов удастся добиться, когда вы спокойны, расслаблены и лишь чуть-чуть агрессивны.

Мне нужно чувствовать себя защищенным, спокойным и уверенным, чтобы показать все, на что я способен. Я узнал об этом на тренировках по рукопашному бою. Если вы способны разбудить в себе нужные эмоции (в моем случае — большой пласт спокойствия, уверенности и защищенности и щепотку агрессии), вы окажетесь на пике эффективности. Но возникает вопрос: что делать, чтобы входить в избранный режим по желанию?

Если слова *уверенность в себе, контроль, спокойствие и щепотка агрессии* описывают именно тот режим, в котором вы хотите находиться, следующим шагом будет объединение всех этих эмоций в одно чувство. Именно это единое чувство или состояние, включающее в себя несколько частей, вы научитесь активировать по своему желанию. Один из способов это сделать — проиграть в голове ситуацию, в которой вы показали себя с лучшей стороны. Постарайтесь вообразить себе эту встречу, тренировку или соревнование как можно подробнее.

Вернитесь в этот момент. Что вы видите? Что слышите? Что чувствуете? Подключите все органы чувств, чтобы заново пережить этот опыт.

В каком-то смысле этот прием противоположен визуализации. При визуализации вы пытаетесь пережить то, что еще не произошло, а в данном случае — вызвать из памяти прошлый опыт. Если все делаете правильно, испытаете именно те чувства, которые посещали вас в прошлом. Дойдя до этой точки, вы возвращаетесь в настоящее, сохраняя прочувствованное, и повторяете выбранные вами четыре слова: спокойствие, уверенность, контроль, агрессия.

Слова могут вызывать эмоции, в этом нет никаких сомнений. Используя слова, я могу вас осчастливить, опечалить или разозлить.

Слова — это просто колебания воздуха, но мы знаем, что каждое из них имеет свое значение. Вы толкуете их по-своему, перерабатываете, а они вызывают у вас определенные чувства.

Если вы будете повторять упражнение на вспоминание прошлого достаточно часто (50–100 раз) и при этом каждый раз произносить определенные слова, то постепенно приучите себя к тому, что эти слова крепко связаны с эмоциями. Примерно так же чувствуют себя маленькие дети. Они знают, что слово «змея» означает опасность, и поэтому пугаются даже тогда, когда видят его в книжке.

Следующий шаг — превращение слов в образ. Сделайте то же, что и раньше: вызовите из памяти воспоминание о прошлом успехе, увидите его, почувствуйте, попробуйте на вкус, понюхайте. Скажите ваши четыре слова, а затем представьте картинку. Повторите это 20–30 раз, и картинка начнет заменять вам слова.

Если будете часто практиковаться, в один прекрасный момент выйдете на очень высокий ментальный уровень. Достаточно лишь представить себе образ (животное, пейзаж — что угодно), связанный с вашими чувствами, и вы войдете в нужный режим.

Некоторое время назад я работал с юристом, часто выступавшим в суде. Большую часть времени ему удавалось держать себя в руках, но в последнее время он все чаще и чаще чувствовал неуверенность перед судьей или коллегами, задававшими ему вопросы. При работе с этим клиентом я применял широкий спектр техник, но в итоге мы добрались до методики входа в нужный режим — так же, как это делают спортсмены. После нескольких тренировок он настолько преуспел, что хватало лишь небольшого движения рукой и одного слова, чтобы в мгновение ока превратиться в уверенного в себе юриста. Если вы подкрепите свой образ одним словом и жестикой, это поможет быстрее входить в нужное состояние. Жесты тоже влияют на наше сознание — например, когда мы бьем себя в грудь, чувствуем себя сильнее. Вы можете глубоко дышать (спокойствие), улыбаться



(уверенность в себе), расправлять плечи (контроль) или чувствовать напряжение в животе (агрессия). Не только голова, но и тело помогают войти в нужный режим.

Когда мне нужно включиться в режим боя, я бью себя в грудь и кричу: «Вперед!» Одновременно с этим принимаю боевую стойку и представляю себе картинку. Я способен перейти от работы над этой книгой на компьютере к боевому режиму буквально за секунду. Я много раз тренировал свой навык и знаю, что это абсолютно реально. Любой человек может сделать то же самое. Я использую эту технику перед важным разговором, холодным звонком потенциальному клиенту или публичным выступлением. Все эти ситуации отличаются друг от друга и требуют различных режимов, но методы и техники активации нужного состояния остаются неизменными.

Фундаментальным основанием, на котором строится понятие режима, можно считать предположение, что эмоции влияют на нашу результативность. Вы должны сами определить, какие чувства приносят вам наибольшую пользу. Например, слишком высокий уровень агрессии мешает некоторым людям справляться с технически сложными заданиями.

Если бы лыжник Петтер Нортуг понял, что короткие дистанции покоряются ему лучше всего, когда он ведет себя пассивно, скромно и сдержанно (то есть совершенно не так, как привык), ему пришлось бы разработать специальный метод для вхождения в такое состояние. А если бы его соперник Аксель Тайхман вложил в свое выступление больше агрессии и дерзости, возможно, он стал бы лучшим спринтером. Одному лыжнику легче подниматься на крутые холмы, когда он как следует разозлится, а другой из-за агрессии может потерять скорость и время.

Слишком многие (и спортсмены, и предприниматели) ошибочно полагают, что они по умолчанию находятся в нужном состоянии для достижения желаемых результатов. Неважно, каким будет ваш оптимальный режим. Главное — его найти.

Стиг Андре Берге выступает за борцовский клуб Осло — в весе 66 кг в национальном зачете и в 60 кг на международных турнирах. Он обладатель серебряной медали чемпионата Европы 2007 года, победитель Кубка мира — 2007, обладатель Королевского трофея Норвегии в 2005 и 2008 годах и тринадцатикратный победитель национального чемпионата. В 2008 и 2012 годах он проходил квалификацию к Олимпийским играм, но проигрывал в первом же матче.

*Без Эрика я не стал бы в мире спорта тем, кто я сейчас. Благодаря ему я сумел пройти квалификацию к моей второй Олимпиаде. Эрик научил меня мыслить по-другому, и это касается не только спорта, но и повседневной жизни. Стоит досматривать фильм до конца или идти спать? Выпить стакан колы или воды? Теперь я сознательно принимаю эти небольшие, но важные жизненные решения, и это положительно сказывается на моих результатах. Я не могу быть на 100% уверен, что именно от этих решений зависит мой успех, но Эрик заставил меня в это поверить. А если ты во что-то веришь, оно становится реальным. Вот как работают психологические тренинги.*

*Один из самых главных уроков, который я извлек из общения с Эриком, — умение входить в свой лучший режим. Сейчас я выхожу на мат и чувствую себя неуязвимым. Раньше слишком часто думал: «Если я одержу победу, встречу с этим же соперником еще раз, а если проиграю, то вылечу из соревнований и моя семья, и тренер будут разочарованы». Теперь я понимаю, что важны только здесь и сейчас, и стараюсь как можно меньше думать о конечном результате. Эрик объяснил, что волноваться вполне нормально, нужно лишь контролировать этот процесс. Я использую свое волнение, чтобы разбудить в себе агрессию, которая помогает мне драться лучше.*

*До того как я начал работать с Эриком, я пытался понять своего соперника в самом начале матча. Я анализировал, насколько он силен и как именно собирается драться, и все это время мне*

*приходилось защищаться. Теперь мне не важно, против кого я выступаю. Даже не думаю о своем сопернике как о личности. Мы просто два воина, сошедшиеся в схватке, и победить сможет сильнейший. А сильнейший здесь я.*

*Когда мы начали работать над режимом, я узнал, что могу чувствовать сильную агрессию, но это никак не сказывается на моей технике. Мы потратили много времени на поиски баланса. Теперь мой режим состоит из трех слов: агрессия, спокойствие и подмигивание. Мы так много тренировались, что теперь достаточно всего лишь произнести эти слова вслух, и я буквально за пару секунд перехожу в нужный режим. Когда выхожу на мат, гораздо сильнее концентрируюсь на своих действиях, чем раньше. Я ничего не слышу, отключаю все чувства. В голове звучат только эти три слова.*

*В преддверии Олимпиады я много занимаюсь визуализацией. Я готовлюсь к тому, что произойдет со мной в Лондоне. Эрик помогал мне и перед пекинской Олимпиадой 2008 года, но тогда я не так серьезно относился к визуализации. Сейчас хочу быть готовым к любому развитию событий, поэтому Эрик дает мне задания. Он предлагает представить, как выглядит Лондон, что я вижу в аэропорту, насколько велик номер, с кем я в нем живу, какие вопросы задают журналисты.*

*Когда я закончу подготовку и отправлюсь на Олимпиаду, буду таким сильным, что смогу сказать себе: «Я сделал все, что мог. Теперь никому меня не одолеть».*

# Быть несгибаемым

— *Будь бойцом сегодня, Петтер! Обещай мне!*  
— *На последнем круге меня одолели сомнения, и именно это, а не физическое состояние сделало меня вторым. Если бы в финишном створе я был не на чертовой четвертой дорожке, я бы победил его\*.*

Обмен СМС-сообщениями с Петтером Нортугом,  
18 декабря 2010 года

Должен признаться, я нередко задумываюсь, чем же вообще занимаюсь. Каждый день я сажусь, говорю и слушаю. С утра до вечера только и делаю, что беседую. На самом деле однажды я даже ошибочно назвал себя коучем, или психологическим тренером. Конечно, когда я оканчивал колледж, я о такой карьере и не думал. Когда я разговариваю с плотником (что довольно редко, у меня не так много знакомых плотников, да они и нечасто приходят ко мне на тренировки), порой думаю, что завидую ему. Он делает что-то конкретное. Он создает что-то, что можно увидеть и пощупать. Такое же чувство я испытываю при разговоре с президентом промышленной корпорации: он продает осязаемый товар, и это можно потрогать, а я — только разговоры.

Многие спрашивают, кто я — своего рода психолог, мозгоправ? Обычно я отвечаю, что использую некоторые психологические приемы, но при этом редко погружаюсь в прошлое. Я начинаю с текущего

---

\* Четвертая дорожка — дальняя, и, чтобы на нее попасть, нужно пройти большой путь. Лишний метр при финишной скорости добавляет примерно 0,1 сек. Плюс нужно на вираже немного притормозить за чужой спиной и двигаться не прямо, а с уклоном вправо, затем снова сменить направление движения. Кроме того, справа дорожка ограничена щитами, а при движении коньковым ходом это может ограничивать лыжника. *Прим. перев.*

момента и работаю в направлении будущего. Не думаю, что вам непременно следует копаться в прошлом. Я более заинтересован в том, где человек находится в настоящее время и где видит себя в будущем. Стараюсь построить разговор так, чтобы в будущем он обязательно к чему-то привел. Так обычно и происходит.

Мы, люди, устроены так, что можем получить выгоду от разговоров, когда собеседник полностью фокусируется на нас, верит в нас и прикладывает максимум усилий, чтобы понять нас и помочь найти ответы. Как часто вам выпадает шанс поговорить с кем-то исключительно о ваших проблемах? Может быть, у вас есть такой друг? Может быть, это молодой человек, девушка, муж или жена? Когда вы общаетесь с самыми близкими людьми, обычно очень быстро приходите к вопросу: «А как дела у тебя?» Вы не хотите показаться полностью заикленным на себе. Да и быть до конца откровенным может быть рискованно. Получается, у вас почти никогда нет достаточно времени, чтобы все обдумать. Вы редко продумываете ситуацию настолько подробно, чтобы прийти к однозначному выводу.

Находите ли вы время поразмыслить о своей жизни и нравится ли вам, как вы живете? На своем ли вы месте? Раскрываете ли свой потенциал полностью? Возможно, вы находите время для подобных размышлений в транспорте или в постели перед тем, как заснуть, но можете ли прийти к определенным выводам? Поможет ли это вам измениться?

Когда я думаю таким образом, я воодушевляюсь и начинаю понимать: то, что я делаю, действительно здорово. Я задаю правильные вопросы и помогаю людям найти верное направление, где они смогут сами отыскивать ответы на вопросы. А иногда даже помогаю им найти верные ответы.

Ответы часто просты. По опыту, при встрече со мной большинство уже знают все вещи, о которых я им говорю. Действительно, все, о чем я рассказываю в этой книге, — далеко не ядерная физика, но, возможно, вы найдете в этом достаточно мотивации, чтобы

понять: у вас уже есть все знания и предпосылки для достижения успеха. Это просто. Могу откровенно признаться, что у меня нет никаких секретов, и в этой книге я не избегаю каких-то тем, потому что они слишком сложны.

Я изучал литературу, общался с талантливыми, успешными и счастливыми людьми и спрашивал их, как они достигли всего; я посещал курсы, лекции и читал огромное количество статей по этой теме. И все, что у меня в результате накопилось, — в этой книге. Все кажется простым, но достигнуть этого непросто. Сложность в том, чтобы поверить в мои слова — и начать им следовать. Вам придется постепенно осознать все, что написано в книге. Я предлагаю прочитать ее минимум дважды. Не думаю, конечно, что многие это сделают. Большинство наверняка поступят как обычно (хотя я очень благодарен всем, кто прочтет эту книгу хотя бы раз): задумаются о том, что написано, потом закроют книгу, и на этом все. И в этот момент вы сдаетесь. Вы действительно такой же, как все, и будете делать все то же, что и все, или хотите начать думать и поступать по-новому, стать лучше?

Вы не победите, пока будете идти по проторенной дорожке. Поверьте мне. Даже если теоретически возможно учиться у лучших, большинство этого не делают. Если вы — исключение из правил, один из тех, кто дочитал эту книгу до конца и кто последует моему совету и перечитает ее, тогда при перечитывании возьмите ручку и все время делайте заметки.

Запишите все свои ценности и потребности, не забудьте и все идеи, которые у вас появятся. Большими буквами напишите свою цель и подчеркните ее. Сформулируйте образ. Найдите сильные выражения и определите свои сильные черты. Это может действительно изменить вашу жизнь.

Вот почему моя работа кажется мне столь замечательной. С помощью этих простых техник и энтузиазма я могу помочь окружающим

чувствовать себя лучше. Это одна из моих собственных ценностей — быть способным отдавать. И я чувствую, что реализую эту потребность в работе. Я отдаю что-то людям, и они начинают быстрее кататься на лыжах, быстрее грести или становятся лучшими руководителями. Я видел случаи, когда адвокаты начинали эффективнее работать и в то же время становились лучшими родителями.

Перечитывание этой книги может помочь вам достичь успеха, особенно если вы будете обдумывать тезисы, проговаривать их с собой или в диалоге с другими людьми. Вы можете использовать эту книгу как средство мотивации в выборе жизненного пути. Вы можете размышлять и прийти к каким-то выводам. Вы можете все.

Я часто использую фразу *будь несгибаемым*. Обратите на это внимание, когда будете читать книгу второй раз.

Для меня несгибаемость означает осознанный выбор. Потому что, если вы принимаете решение, вы должны четко осознавать, почему выбрали именно этот вариант. За ним должно стоять намерение, и это приведет вас к выбранной цели. Если вы останавливаетесь на заправке купить чипсов или хот-дог, это должно быть потому, что вы празднуете что-то, или потому, что заслужили это. Если же нет, выберите что-то, более соответствующее вашим ценностям и цели. И скорее всего, этот выбор примет более полезную для здоровья форму, например салат или домашний сэндвич. Если хотите пораньше уйти из офиса, потому что на улице отличная погода, это должно быть оправдано тем, что у вас есть цель на этой неделе провести побольше времени с детьми или вы нуждаетесь в отдыхе после трудной работы. Если же это не так, нужно понимать, что осуществление вашей мечты требует небольших усилий и работы именно сегодня, несмотря на искушение.

Быть несгибаемым — значит жить так, как вы хотите и как считаете правильным, потому что это действительно требует немало мужества. Мы склонны жить так, как от нас ожидают окружающие,

не выделяясь. Вы должны жить так же, как ваши друзья, родители, коллеги и все вокруг.

Если вы решите жить не так, как принято, вы можете на некоторое время остаться одни. Или даже услышать в свой адрес неодобрительные высказывания. Считайте это хорошим знаком. Если кто-то вас критикует, значит, у вас хватило мужества жить иначе.

Быть несгибаемым означает иметь достаточно мужества, чтобы думать по-другому. Любой совершающий в жизни что-то необычное думает немного больше и немного шире остальных. Если вы все равно каждый день отводите себе время для размышлений, почему не подумать о чем-то большем? Это не требует невероятных усилий, достаточно небольшой уверенности. Вы все равно размышляете. Осмейтесь чаще выходить из своей зоны комфорта. Пусть бросать вызов самому себе войдет у вас в привычку.

Быть несгибаемым означает не пасовать перед трудностями. Выделите время в ежедневном или еженедельном расписании, чтобы справляться с трудностями. В это время вы будете чему-то учиться. Будете быстрее развиваться. Встаньте однажды пораньше, и, когда наступит время ложиться спать, вы почувствуете, что кладете голову на подушку с большим удовлетворением, потому что сегодня чего-то достигли и можете гордиться собой, преодолев искушение поспать подольше. Выделите немного времени на неделю — и поработайте чуть больше, вдумчивее и эффективнее. Будьте энергичнее, отзывчивее и добрее к окружающим, проявляйте больше инициативы — и в конце недели сможете вознаградить себя, лежа на диване пятничным вечером перед телевизором с тарелкой вкусной, хотя и не очень здоровой еды. Вы боролись за это право — и теперь еще на шаг ближе к достижению своей цели и мечты.

Если вы испытываете затруднения в работе, сравните их с болью при занятиях спортом — и продолжайте прикладывать усилия. Подумайте о затруднениях и задайте себе вопрос: что будет, если я продолжу?



Что будет, если продолжу, несмотря на боль? Подумайте об этом в психологическом ключе: боль — это всего лишь способ, которым тело говорит, что вам пора сдаться. Но если ваш разум стоек, вы продолжите.

Ваша цель — доказать телу, что подобные сигналы немного преждевременны. Молочная кислота меня не остановит. Я пройду еще немного. Я продолжу заниматься. Я — воплощенная стойкость. Я не боюсь боли. Я люблю боль. Я концентрируюсь на технике, не обращая внимания на боль. Я собираюсь победить. Я отдохну после того, как пересеку финишную черту. Я улыбаюсь. Я ломаюсь только тогда, когда покорю следующую вершину.

Вот тот момент, когда остальные сдаются. И это тот момент, с которого я начинаю. Я могу рычать, вздыхать, стонать и сыпать проклятиями. Боль — самый верный признак того, что я все еще жив. Боль пройдет. Я должен продолжать!

Вера в то, что жизнь проста, — распространенное заблуждение. Жизнь трудна. Но трудность ее связана не с тем, сколько невзгод вам выпадет, а с тем, сколько трудностей вы можете вынести, продолжая двигаться вперед. Я даже думаю, что можно научиться выдерживать беды и критические ситуации, ведь испытания могут сделать вас сильнее.

Вы — человек, который часто выбирается из своей зоны комфорта. И чаще всего это работает.

Иногда это не работает. Но вы все равно выбираетесь.

И вы даже не можете представить, сколько удовлетворения получите в итоге. Вы можете сделать больше, чем предполагаете.

# Об авторе

Эрик Бертран Ларссен — консультант по личной эффективности. Он учит людей мыслить иначе — постигая то, что сам называет «эмоциональными контрастами»; объясняет, как каждый день понемногу менять свою жизнь, чтобы построить успешную карьеру и стать счастливым. Мастер также демонстрирует пользу от применения его «метода Бертрана».

Основная идея метода заключается в том, что даже незаметные сдвиги, становясь привычками, могут привести к значительным изменениям в жизни. Он верит, что достичь этого намного проще, чем кажется.

Эрик рос в Норвегии. В классе мальчик всегда был самым маленьким, и сверстники постоянно над ним издевались. Когда Эрику было двенадцать, одноклассники насыпали снег ему за шиворот, и это стало последней каплей. Вернувшись домой, мальчик решил, что с него хватит. Он был полон решимости стать самым выносливым и смелым человеком в Норвегии — и идеалом ему казались десантники.

Шесть лет спустя он начал строить карьеру в Вооруженных силах Норвегии. Дважды преодолев испытание легендарной «адской неделей», Эрик все же стал офицером воздушно-десантных войск. Он служил в Афганистане, Боснии, Косове и Македонии вместе с другими представителями войск НАТО, в частности Английской специальной авиадесантной службой (British Special Air Service).

Эрик получил степень магистра в области экономики. После увольнения из армии работал в индустрии телекоммуникаций, занимался рекрутингом, а затем начал свою карьеру персонального коуча и психотерапевта. Сегодня Эрик — самый популярный тренер в Норвегии, среди его клиентов и руководители крупных компаний,

и олимпийские чемпионы. Услугами Бертрана пользовались такие международные компании, как Microsoft, Boston Consulting Group и Statoil (крупнейшая норвежская нефтяная компания).

Эрик работал с гольфисткой мирового уровня Сюзанн Петтерсен, олимпийским медалистом и обладателем Кубка мира по лыжному спорту Мартином Сундбю, игроком сборной Норвегии по футболу Джошуа Кингом, с национальной олимпийской сборной по лыжным гонкам и другими знаменитыми спортсменами.

Кроме того, Бертран — успешный писатель. Его книги No Mercy и Hell Week разошлись более чем 250-тысячным тиражом и были переведены на 12 языков.

В 2015 году телеканал TV3 Norway запустил реалити-шоу под названием Bertrand's Method, ведущим которого стал автор метода. На каждой передаче он помогает гостям изменить свою жизнь и достигнуть целей, которые раньше казались им невыполнимыми.

Эрик женат на Луизе Мон Ларссен, имеет четырех детей и работает попеременно то в родном Осло, то в Нью-Йорке.

# **Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:  
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:  
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

**Ларссен Эрик Бертран**

## **БЕЗ ЖАЛОСТИ К СЕБЕ**

**Раздвинь границы своих возможностей**

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Ксения Вострухина*

Литературный редактор *Елизавета Цыганкова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Мария Кантурова, Юлия Молокова*