

САЙМОН ХАРТЛИ

# А У МЕНЯ ПОЛУЧИТСЯ?



ТВОЯ  
ЗОНА  
КОМФОРТА

ТАМ, ГДЕ  
ПРОИСХОДЯТ  
ЧУДЕСА

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Выйди из зоны комфорта**

Брайан Трейси

**Психология личной эффективности**

Нейл Фьоре

**Цельная жизнь**

Лес Хьюитт и Джек Кэнфилд

**На пике возможностей**

Роберт Поузен

Simon Hartley  
**Could I Do That?**

Wiley  
2014

Саймон Хартли

# **А у меня получится?**

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2015

## Информация от издательства

*На русском языке публикуется впервые*

*Издано с разрешения литературного агентства Alexander Korzhenevski*

### **Хартли, Саймон**

А у меня получится? / Саймон Хартли; пер. с англ. Галины Федотовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ISBN 978-5-00057-418-8

Саймон Хартли, признанный эксперт по спортивной психологии и коуч по продуктивности, убедительно доказывает, что любая мечта, которая кажется недостижимой, может стать реальностью. Главное — осознать, что невозможно реализовать свой потенциал, избегая трудностей, боясь выйти из собственной зоны комфорта и сомневаясь в себе. Прочитав его книгу, вы узнаете, как подготовить себя к изменениям, справиться с ограничивающими и пугающими мыслями, которые не позволяют добиваться того, что вы хотите на самом деле, сделать первый — самый сложный — шаг, чтобы выйти из зоны комфорта, преодолеть трудности на пути к цели и превратить провалы в прорывы.

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

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

© Simon Hartley, 2014

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

## Предисловие

Цепляясь за камыши, в кромешной темноте я вылезал из доходившей до шеи ледяной воды. Вокруг простирались холмы и болотистые пустоши Дартмура. Я упал в незаметную расселину во время ночной тренировки команды Ice Warrior, которая готовилась к трехмесячной экспедиции к центру Арктики. Многие исследователи потерпели здесь неудачу, и нашей целью по-прежнему было место, куда так и не ступала нога человека. В случае успеха мы бы не только попали в учебники истории, но и смогли бы с точки зрения экологии оценить воздействие человечества на планету.

Я пошел на это не из легкомыслия: назвать экспедицию опасной было бы явным преуменьшением. Нам предстояло столкнуться с массой неизвестных рисков. Ожидались колоссальные затраты. Поэтому мы готовились чрезвычайно тщательно. Как говорится в этой книге, если вы плохо планируете, значит вы планируете неудачу.

Это не всегда было так. В школе меня постоянно задирали, я заваливал экзамены, меня задерживала полиция как одного из банды малолетних магазинных воришек. Я был хорошим ребенком, но слишком податливым и с крайне низкой самооценкой. Хотя, похоже, авантюрная жилка во мне была: я участвовал в двух парусных гонках, пять лет занимался прыжками с вышки и, будучи морским кадетом, получил Золотую награду герцога Эдинбургского. С детства я испытывал непреодолимое желание вести активную жизнь и всегда рвался из дома на открытые пространства. В тринадцать лет у меня уже было несколько работ: я разносил газеты и продавал лотерейные билеты. Можно сказать, всегда имел склонность к предпринимательству.

Я заметил, что жизнь никогда не течет линейно. Проблемы неизбежны, вопрос в том, как мы их воспринимаем или с ними справляемся.

Когда мне исполнилось семнадцать, я поступил на службу в Королевский военно-морской флот, подписав контракт на двадцать два года. Я любил флот, но жизнь распорядилась иначе: спустя десять лет меня комиссовали из-за тяжелого респираторного заболевания. Став гражданским, чувствовал себя опустошенным и потерянным.

В конце концов я решил использовать сложившуюся ситуацию как возможность изменить жизнь. Начал заниматься бегом и, задавшись целью участвовать в Лондонском марафоне, преодолел его меньше чем за четыре часа. Необходимо было работать, и я стал тренером по прыжкам в воду. К сожалению, денег не хватало, поэтому я открыл свой первый бизнес — спортивный магазин. Честно говоря, я вообще не знал, как вести дела, и менее чем через полтора года магазин прогорел, предварительно поглотив все мои сбережения. Тогда я подался на завод, одновременно стал изучать бизнес и бухгалтерский учет, получил диплом программиста и инженера IT. И начал все сначала в третий раз. Следующие несколько лет — во время бума доткомов — я был процветающим IT-консультантом. Отличное было времечко!

К несчастью, успешная полоса длилась недолго и закончилась в феврале 2002 года. Готовясь к соревнованиям по триатлону, я ехал на велосипеде, и меня сбила машина. Перелом позвоночника и сильные боли приковали меня к постели. Сломленный физически и морально, я опять остался без денег, а главное, не мог вести активную жизнь, что серьезно повлияло на мою психику.

Когда на нашу долю выпадают особенно тяжелые испытания, мы задаемся вопросом, сможем ли мы с ними справиться. Хватит ли энергии и сил, чтобы преодолеть трудную ситуацию?

Мой опыт показывает, что успех или неудача определяются нашим разумом, как мы прислушиваемся к нему и как поступаем. Я обрел себя, неосознанно используя подходы, которые вы найдете в этой книге. Реабилитация заняла почти шесть лет. Но я встал на ноги и в 2008 году пробежал Чикагский марафон. С тех пор я пробежал, проплыл и проехал на велосипеде более 10 тысяч километров. В тридцатиградусный мороз поднялся на самую высокую вершину России. Участвовал в сверхмарафонах, в соревнованиях по плаванию на длинные дистанции, в состязаниях триатлонистов Ironman.

Но жизнь всегда подбрасывает новые сюрпризы. В 2012 году за четыре месяца я потерял бизнес, на строительство которого потратил десять лет, разорвал многолетние отношения, похоронил дедушку и

бабушку, умерших от рака. Снова наступил финансовый, эмоциональный и интеллектуальный упадок. Мне приходилось начинать все заново много раз. Поднимаясь, превращал провалы в прорывы. Я взял на себя ответственность за свою жизнь, окреп духом, проанализировал свои стремления, составил план и предпринял решительные шаги. Физическая активность помогает мне держаться, и теперь я сосредоточился на помощи другим, основав организацию. С момента создания сайт Take a Challenge посетило больше полумиллиона человек. Вдохновляющие истории обыкновенных людей, достигших необыкновенных результатов, помогают многим изменить свою жизнь. Теперь в этом вам поможет и книга Саймона Хартли.

**Кристофер Брисли, основатель и CEO<sup>1</sup> Take a Challenge**

## Введение

Люди способны на поистине удивительные вещи.

30 апреля 2008 года Дэвид Блейн побил мировой рекорд: на шоу Опры Уинфри он под водой задержал дыхание на 17 минут и 4,4 секунды. Ничего себе!

В 2007 году Льюис Пью проплыл километр в Северном Ледовитом океане на Северном полюсе. Это заняло у него 18 минут 50 секунд. Считается, что, когда температура тела падает ниже 35 °С, наступает гипотермия. Температура воды на Северном полюсе во время заплыва Льюиса была на 1,7 градуса ниже нуля! Это невозможно, не так ли?

Вам покажется невероятным, но Джон Эванс без помощи рук 33 секунды удерживал на голове автомобиль (да-да, Mini Cooper весом 159 кг). И это не первоапрельская шутка, его рекорд занесен в Книгу рекордов Гиннеса (2012 год).

Конечно, заманчиво относить такие вещи к «невозможным», а людей, которые их совершают, к «сверхлюдям». Долго ли вы способны задерживать дыхание? Минуту? Две? Три? Я бы удивился, если бы у меня получилось хотя бы одну минуту. Может быть, эти люди из другого теста? Или обладают магической силой? Полагаю, это зависит от нашего определения «магии».

Иллюзионист Дэвид Блейн сказал:

«Думаю, магия, будь то задержка дыхания или трюки с картами, довольно проста. Практика, тренировки, проба сил, готовность пройти через напряжение и даже боль, чтобы достичь максимума, на который ты способен. Вот что такое для меня магия».

Вас никогда не тянуло спросить: «Интересно, а смог бы я сделать что-то подобное?..»

Не вслух, а хотя бы про себя? Оглядываясь вокруг, я вижу все больше людей, которые стремятся достичь невероятного и преуспевают в этом. Знаете ли вы, что только на Олимпийских играх 2012 года в Лондоне было установлено 127 новых рекордов, занесенных в Книгу рекордов Гиннеса?

Мировые рекорды не ограничиваются спортом. В 2009 году Дин Гулд побил мировой рекорд — с завязанными глазами подбросил и поймал стопку из 71 подставки для пивных кружек так, что она не рассыпалась. Сейчас, печатая эти строки, я слушаю радио-станцию английского города Донкастер, которая пытается побить мировой рекорд самого длинного шоу. К четырем часам дня их передача будет продолжаться нон-стоп 80 часов. Хотя я никогда не горел желанием подкидывать подставки для пивных кружек или вещать по радио 80 часов кряду, задумываюсь: а смог бы тоже сделать что-нибудь исключительное? Что мне мешает?

Вас посещает мучительное чувство, что вы не полностью реализовали свой потенциал? Что вы можете сделать гораздо больше? И вам хотелось бы преодолеть разрыв между тем, чего вы уже достигли, и тем, на что способны?

Как консультанта по спортивной психологии меня всегда интересовали выдающиеся спортсмены. Мне хотелось понять, чем они отличаются от других людей. Несколько лет изучал их мир, выявлял качества, которые позволяют достигать исключительных результатов. Я находился рядом с удивительными людьми, сумевшими добиться необычайных достижений. Например, с покорителями всех восьмитысячных вершин мира, участниками автономных полярных экспедиций и супермарафонов, победителями сверхсложных приключенческих гонок. Благодаря знакомству с ними я написал книгу *How to shine*, где рассказал о восьми качествах, общих, как обнаружил, для этих людей. Создание книги *How to shine* осознавалось мной как миссия. Завороженный достижениями мирового класса, я постоянно задумывался: как мыслят эти незаурядные люди, что они чувствуют, как подходят к решению сложных задач и что ими движет. (Кажется, каким-то образом я тоже от них заразился.) Раз за разом я слышал, что они говорят о себе как об «обычных людях». Похоже, все они начинали весьма скромно и не были наделены от рождения особыми талантами.

В то же время их достижения — не просто результат удачи и благоприятного стечения обстоятельств. Они шли к ним. И если смогли они, то мы тоже, несомненно, можем.

## Вдохновение

Когда я писал *How to shine*, то неожиданно для себя увидел, как печатаю: «Где черта? Где находятся



наши границы? Знаете ли вы свои пределы?» Задумавшись и перечитав это, почувствовал, что проблема начинает проясняться. Подозреваю, что здесь я похож на многих: не имею ни малейшего представления о пределах своих возможностей. Не знаю, где лежат мои потенциальные границы.

Меня поразило, что для большинства из нас это неизведанная территория. Мы знаем, где начинается зона дискомфорта, но знаем ли, где находится наш потолок? Понимаем ли, на что способны? Хотя я никогда не позволял себе стоять на месте, знаю, что всю жизнь работаю ниже своего потенциала и совершенно не представляю, до каких пор он простирается!

Даже те, кто постоянно занимается самосовершенствованием, не могут уверенно указать свои границы. Оценивая, что нам доступно, а что нет, мы приходим к заключению инстинктивно, а не с помощью доказательств. А вы знаете, где ваши истинные пределы?

Итак, я поставил себе цель. Вооружившись вопросом «могу ли я это сделать?», собираюсь устроить себе довольно безумное испытание на выносливость. Вскоре объясню, почему называю его безумным.

Но эта книга вовсе не о моей великой цели. Собственно, не имеет большого значения, какую цель выбрать. Речь о том, как вообще ставить перед собой цель. В частности, о том, как браться за достижение целей, которые выглядят грандиозными... устрашающими... невозможными.

«Лучше сожалеть о том, что я сделала, чем о том, чего я не сделала».

*Люсиль Болл, американская комедийная актриса*

## Ваши великие цели

Когда вы произносите (пусть даже про себя): «Интересно, могу ли я это сделать», то что именно вы вкладываете в эти слова? «Мне бы очень хотелось это сделать, но у меня нет никакой возможности»? Или: «Ну, я даже не знаю, с чего начать»?

Случалось ли вам видеть уникальные достижения или наблюдать за марафонцами и думать: «Вот бы и мне так удалось»? А может, вы смотрели по телевизору конкурс поваров, состязание пекарей или программу, где открывают таланты, и думали: «Я тоже хочу сделать что-то подобное»? Вы никогда не мечтали выпустить на свободу свои творческие способности, воплотить в жизнь свою бизнес-идею, написать книгу, снять фильм? Часто ли вы говорите себе: «Я обязательно должен... в один прекрасный день я все-таки...»?

Держу пари, у всех нас найдутся великие идеи, которые хотелось бы осуществить. Но почему-то между нами и тем, чего мы хотим добиться, стоит преграда. Вопрос в том... как ее преодолеть? Как преодолеть барьер между нами и нашими потенциальными возможностями?

В этой книге я хочу рассказать о том, как работает наш ум, когда мы устремляемся к великой цели. Что происходит в этих «маленьких серых клеточках»? Как и что мы думаем о своих целях, что ощущаем? Для этого я собираюсь поставить себе цель, следить за своими мыслями, чувствами и реакцией в процессе ее достижения и по ходу дела делиться с вами полученным опытом. Так мы с вами пройдем универсальные уроки, которые можно применить в любой области.

## Приглашаю вас в путешествие

Приглашаю вас посетить мой мозг. Точнее, мой ум и мои мысли. Я проведу вас через «задачи внутри задач», которые мне пришлось решать в моем эксперименте на выносливость, и покажу, как это использовать для достижения любых целей — будь они физическими, интеллектуальными, предпринимательскими или обычными, повседневными. Я знаю, что мое испытание будет подкидывать множество проблем. Так будет и у вас — независимо от цели. Как правило, внутренней борьбы не избежать. Нас сопровождают диалоги, звучащие в голове: сражение между нашими желаниями и нашими страхами, перетягивание каната между мечтами и сомнениями и, вероятно, голос, который кричит: «Довольно, стоп, с меня хватит!» Частью пути к великой цели является завоевание ментальной территории.

Параллельно мы рассмотрим, как развиваются психологические качества, необходимые для достижения значительных целей. В *How to shine* я уделил особое внимание стойкости, присущей спортсменам мирового уровня. Энди Макменем пробегал ультрамарафон с порванным ахилловым сухожилием. Брюс Дункан повредил ногу через два часа после начала соревнования по триатлону и

заставлял себя двигаться следующие шесть дней, чтобы добраться до финиша. Алан Хинкс был уверен, что умрет на вершине горы, но тем не менее собрался с силами и спустился. А Майкл Торнтон бросился под выстрелы и получил два ранения, спасая своего друга и товарища по команде.

Изучая выдающихся спортсменов, я неизменно обнаруживал, что все они обладают стойкостью. Проблема в том, что у меня ее нет. Я, вообще-то, слабак. У меня невероятно низкий болевой порог. Я визжу, когда жена выдергивает у меня вросшие волосы или выдавливает прыщик на спине. Когда тренируюсь, то замедляю темп, едва возникает одышка или начинают гореть мышцы. Разве я способен на достижение великой цели? Разве я обладаю стойкостью? А вы? Когда вы в последний раз заставили себя дойти до черты и перешагнули ее, а не отступили, как только стало немного больно? Не расстраивайтесь, тут нет ничего постыдного, это нормально.

Кажется, что если стойкости сейчас нет, то ее никогда и не будет. Но такие мысли — всего лишь ментальная защита. Как и любое качество, стойкость можно развить. В ходе нашего путешествия вы узнаете, какие качества нужны для достижения великой цели и как их сформировать.

## **Это не только обо мне**

По пути я поделюсь с вами мудрыми высказываниями моих друзей, которые поставили себе великие задачи и справились с ними. Гораздо более серьезные задачи, чем моя. Я расскажу вам о внутренней борьбе, которую им пришлось вести. Когда вы поймете, как они добивались целей, вам станет легче добиваться своих. Мы будем использовать их опыт в качестве ориентира. С одной стороны, он покажет, что нас ждет впереди, а с другой — послужит иллюстрацией к универсальным урокам достижения целей, которые помогут в решении наших задач.

### **Хочу представить вам:**

#### **Энди Рид**

Энди был капралом Йоркширского полка Британской армии. Он служил в Афганистане, в провинции Гильменд. В октябре 2009 года его тяжело ранило — сработало самодельное взрывное устройство (СВУ). Энди выжил, но потерял обе ноги, правую руку и палец на левой руке. Его путь к великой цели начался в тот момент, когда взорвалось СВУ.

#### **Стив Уильямс**

Стив — двукратный олимпийский чемпион. Он входил в легендарную британскую четверку без рулевого — вместе с сэром Мэтью Пинсентом и Джеймсом Крэкнеллом. Завоевал две золотые олимпийские медали: в Афинах в 2004-м и в Пекине в 2008 году. Также Стив — четырехкратный чемпион мира по гребле. В 2009 году был награжден орденом Британской империи. Стив не только выдающийся гребец: в 2011 году он участвовал в лыжной экспедиции к Северному полюсу и совершил восхождение на Эверест.

#### **Робин Бенинказа**

Робин — чемпионка мира по приключенческим гонкам и обладательница занесенного в Книгу рекордов Гиннеса достижения по экстремальной выносливости. Она участвовала более чем в 40 многодневных приключенческих гонках, сочетающих несколько спортивных дисциплин, и установила мировые рекорды в 24-часовых соревнованиях на каяке. Робин работает в пожарной части Сан-Диего и возглавляет благотворительную организацию Project Athena.

#### **Мой брат Джон Хартли**

Джон — обычный парень, который принял решение переехать из Великобритании в Германию и основать там новый бизнес. Когда он утвердился в этом намерении, знал по-немецки всего несколько слов. Так родилась его цель.

Эти люди поделятся своим опытом и ценной информацией, которая пригодится в нашем путешествии.

## **Поиск цели**

Как вы решаете, какую цель выбрать? Как проходите путь от неясного желания что-нибудь совершить до конкретной идеи, непреодолимо привлекательной для вас?

Я начал с осознания, что хочу сделать что-то для себя грандиозное, но что бы это могло быть, еще не понимал. Однако вопрос был поставлен, и в уме стали всплывать идеи. Некоторое время я перебирал

их, обдумывал, прокручивал в воображении. Одна идея приводила к другой, и вскоре передо мной открылся ряд возможностей. Меня всегда вдохновляла сверхвыносливость спортсменов, так что все мои идеи основывались на спортивных достижениях, требовавших огромной физической выносливости. Вообще-то можно было бросить себе и другой вызов — запустить бизнес, написать книгу, но свои «предпринимательские и авторские мышцы» я уже напрягал и в этих областях испытал себя. Бизнес функционировал, книга опубликована. А идея раздвинуть свои физические границы захватывала воображение.

Итак, я начал прикидывать разные варианты. Это довольно простой процесс — наподобие примерки новой одежды. Поочередно я «примерял» каждую задумку и пытался почувствовать, насколько она мне подходит. Может, повторить чьи-то достижения, но пойти немного дальше, сделать немного больше? Может, адаптировать что-то, о чем я читал или слышал? В какой-то момент у меня образовались три или четыре годные идеи. Все актуальные, каждая — серьезное испытание, но среди них была одна, от которой перехватывало дыхание и вскипал адреналин. Всякий раз, мысленно возвращаясь к ней, я невольно улыбался. Она волновала и увлекала. Я начал мечтать о ее воплощении и размышлять, что для этого нужно. Опыт подсказывал, что цель найдена.

Итак, о чем я мечтал?

Смогу ли я добраться на каяке от Лондона до Джон О'Гротс (северо-восточной оконечности Шотландии)... потом от Джон О'Гротс отправиться на велосипеде до мыса Лендс-Энд (самой юго-западной точки Англии)... а оттуда добежать до Лондона? Длина пути составляет почти 3500 километров. Вплавь на лодке по Северному морю 1500 километров, около 1500 километров на велосипеде и приблизительно 500 километров бегом. И смогу ли я управиться менее чем за 40 дней? Вот теперь это действительно потрясающая цель! Кстати, кажется, такого до меня никто не осуществлял. По частям — да, но никто не объединял их в один маршрут.

Интересно, что, хотя люди ставят перед собой исключительные и невероятные цели, начинается все довольно похоже. Мысль возникает, постепенно растет, а затем укореняется.

Робин Бенинказа объяснила, что прочитала об экспедиционной гонке в журнале. Для нее лучше всего были длинные дистанции, где становится все тяжелее. Перспектива командной гонки и необходимости приспособливаться к особенностям местности чрезвычайно привлекла ее.

Мой брат Джон и его подруга Астрид довольно долго обсуждали идею переезда в Германию, и в какой-то момент решение пришло будто само собой. Остался только вопрос «правильного времени». Для Джона это был конец футбольного сезона, потому что его работа связана с футболом, а для Астрид — окончание учебы в университете. Это и определило дату переезда.

А что вдохновляет вас? К чему вы стремитесь? О чем мечтаете? Какие идеи вас привлекают, пусть даже они кажутся совершенно сумасшедшими? Какие-нибудь из них начинаются со слов: «Интересно, а смогу ли я?.. Было бы здорово, если бы мне удалось... Наверное, я не смогу... или смогу?» Куда устремляются ваши мысли, когда вы пускаете фантазию в свободный полет? Какие картины рисуются в вашем воображении, когда вы снимаете оковы «здорового смысла»? О каких приключениях мечтаете? На что бы пошли, если отбросить самоограничения и осторожность? Как говорит мой друг: «Знай вы, что все обязательно получится, что бы вы попытались сделать?»

А может быть, у вас уже есть идея, от которой поет душа и на лице расплывается блаженная улыбка?

## Глава 1

### Начало

«Сначала приходит мысль, потом она преобразуется в идеи и планы, потом планы воплощаются в реальность. Как видите, начало лежит в вашем воображении».

*Наполеон Хилл*

Что происходит в вашем уме, когда вы обдумываете свою великую идею? Слышите голос, который говорит: «Это глупо. Конечно, я не могу сделать ничего подобного. А может, могу?»

Возникает соблазн отделаться от таких мыслей прежде, чем они завладеют нашим воображением. Они как семена, которые падают на землю, но никогда не прорастают и не дают корни. В зачаточном состоянии они очень уязвимы. От них легко избавиться с помощью рассуждений вроде: «Это просто сума-сшествие, ничего у меня не получится. Даже не знаю, с чего начать». Или, как в моем случае: «Мне не хватит выносливости».

Как часто наше представление о себе ограничивает наш потенциал? Будто есть железное правило: если мы не делали чего-то раньше, то точно не сделаем в будущем. Интересно, у скольких людей на протяжении истории зарождались в мыслях великие изобретения, но они не развивали свои идеи просто потому, что не считали себя изобретателями? Сколько великих бизнес-идей не осуществилось, потому что задумавшие их не видели в себе «деловых людей»? Сколько раз, используя какое-нибудь приспособление и убеждаясь, что ему не хватает нужных свойств, вы всплескивали руками: «Почему кто-то не изобрел?..» Сколько раз слышали, как друзья говорят: «Почему никто не придумал?..»

**У каждого из нас есть возможность стать выдающимся!**

Подозреваю, что в подобные моменты и рождаются многие миллиардеры. В эти доли секунды во всех нас загорается возможность стать выдающимся. В уме постоянно вспыхивают искры. Любая искра — мысль, которая потенциально способна изменить нашу жизнь, а возможно, и не только нашу. Кто-то ловит и бережет такие искры вдохновения, ищет способы разжечь их в пламя. Другие позволяют им гаснуть. Вероятно, именно эта черта отличает предпринимателей от остальных людей: готовность вложиться в крошечные искры идей и дать им жизнь.

**В уме у нас постоянно вспыхивают искры.**

Герой фильма «Начало» Дом Кобб (его играет Леонардо Ди Каприо) описывает идеи как вирусы: «Они живучи и очень заразны. Стоит идее завладеть мозгом, и от нее практически невозможно избавиться. Я имею в виду полностью сформировавшуюся и обдуманную идею, которая застревает где-то здесь [он указывает на висок].

...И даже самое маленькое зерно идеи может прорасти и укрепить или уничтожить тебя...»

Как поручиться, что наши идеи выживут и разовьются? Как построить мост между настоящим и будущим, где осуществляются наши желания? Как сберечь искру, чтобы разгорелось пламя?

Предполагаю, ответ ошеломляюще прост. Представьте на миг: вы просто не убиваете идею в самом начале. Что будет, если сразу не отбросить ее? Если немного с ней поиграть, поразмышлять, покрутить в голове и помечтать, как можно ее осуществить? Это совершенно безопасно. Вам незачем кому-то о ней рассказывать. Вы не рискуете своим самолюбием, вам не грозит публичный провал. Вы можете дать идее жизнь, всего лишь воспротивившись искушению ее погасить.

Конечно, не все идеи хороши. Как сказал Кобб, они могут укрепить или уничтожить нас. Некоторые, наверное, лучше задавить. Однако масса идей определенно стоит внимания. Они могут немного пугать, но это не повод от них отказываться.

**Хорошие идеи могут немного пугать, но это не повод от них отказываться.**

### С самого нуля

Легко придумать причину не делать что-либо. Препятствия существуют всегда. Трудные задачи не бывают простыми (ведь они «трудные»), но известно, что самое большое удовлетворение мы получаем, решив именно их. Скорее всего, когда вы определяете цель, на вас обрушивается множество мыслей. Жизнь до отказа полна обязанностями и повседневными заботами, где взять силы еще и на достижение

цели? Порой даже папку «Входящие» в почте очистить не хватает времени и энергии. Чаще всего мы и так уже существуем на пределе. Но выполнение повседневных обязанностей — не вдохновляющее занятие и не приключение, способное изменить жизнь. И хотя очистка почтового ящика приносит удовлетворение, его трудно сравнить с удовлетворением, полученным при исследовании своего потенциала. Всегда можно найти причины, чтобы не увлечься грандиозной целью, поэтому подчас надо утвердиться в выборе, проанализировав причины, по которой она вас манит.

У меня масса отличных причин забыть про свою безрассудную затею. Я уже упоминал, что я не спортсмен?

Отправная точка у меня была примерно такой же, как у многих. Когда зародилась эта идея, я бегал пару раз в неделю по 5–6 км. Обычно пробежки длились не больше получаса, а расстояние за неделю не достигало двузначной цифры. До начала подготовки к великим свершениям самой длинной дистанцией был полумарафон, который я пробежал три года назад. А мои громкие спортивные достижения? Ну, до восемнадцати лет я играл в футбол за Yeovil Town<sup>2</sup> (прошу не хихикать) и входил в университетскую команду по регби. Не производит особого впечатления, не так ли?

Когда я затеял это, у меня не было шоссейного велосипеда, да и вообще, я не сидел на велосипед больше полугода. Моя самая длинная поездка составляла 30,5 километра (в ту пору я был двенадцатилетним бойскаутом). Взрослым я всего лишь раз проехал около 20 километров, так что, думаю, вполне можно утверждать, что в велоспорте я тоже новичок.

У меня нет опыта путешествий и приключений. Я не ходил в горы, не сплавливался на байдарке и не пересекал океаны. Однажды в университете мы с друзьями взобрались на Бен-Макдуи (вторую по высоте вершину в Шотландии), но это было около пятнадцати лет назад. У меня нет ни снаряжения, ни средств, чтобы его приобрести. И я не могу тратить много времени на подготовку. Как и у большинства людей, у меня устоявшаяся жизнь, семья и работа. У меня собственный бизнес, так что постоянно приходится распределять время, чтобы его хватало на работу и на семью.

У молодой семьи денег, как правило, негусто, я не могу решать проблемы, просто выписывая чеки.

Итак, по справедливости скажем — я начинаю с нуля. По-моему, это делает любое испытание гораздо сложнее. Мне не просто требуется отточить имеющиеся навыки, этих навыков у меня пока нет. И на свой опыт я не могу опереться, потому что опыта у меня тоже нет. У меня мало ориентиров для решения этой задачи. В некотором смысле моя наивность — преимущество. Раз нет точки отсчета, то нет и ограничений. Если личный рекорд велосипедиста 150 километров, то 300 километров в день он сочтет нереальными. Марафонец то же самое скажет о возможности бежать несколько последовательных ультрамарафонов. Но без точек отсчета и ограничений все цели кажутся реальными, и все, что я должен сделать, — это решить, как их достичь.

«В 2004 году, в возрасте 26 лет, я решил пересечь Северный Ледовитый океан от России до Канады. В то время несколько групп экспертов пришли к выводу, что это невозможно.

К счастью, они мне ничего не сказали».

*Бен Сондерс, полярный исследователь, которого я интервьюировал, когда писал How to shine*

Иногда лучше не знать, что кажется невозможным всем остальным. Если мы не знаем, что задача «невыполнима», мы вольны действовать так, словно это возможно.

Интересно, что двукратный олимпийский чемпион Стив Уильямс не отличался врожденной спортивностью. Он рассказывал, что занимался в самой обычной школе гребли и амбиции у него были весьма скромными. Следует добавить, что Стив медленно развивался. Он занимал последнее или предпоследнее место в школьном кроссе и мечтал попасть во второй состав спортивной команды. Как и многим детям, ему хотелось стать олимпийцем, но прошло немало времени, прежде чем мечты преобразовались в подлинное стремление.

Если Стив смог пройти путь от последнего места в школьном кроссе до олимпийского золота, то у меня есть надежда! Примеры Бена и Стива показывают, что отсутствие непосредственного опыта не имеет значения. Также необязательно иметь «врожденные способности». Все, даже лучшие в мире, когда-то с чего-то начинают. Единственное, что действительно нужно, — решить, как это сделать.

Придя последними в школьном забеге, многие посчитают себя неспортивными. Действительно, если у вас не складывается со спортом еще в школе, идея стать олимпийским чемпионом кажется смехотворной. Но Стив Уильямс доказал, что наше прошлое не равно будущему!

## Что делать, если цель сама выбрала вас?

Что делать, если не вы выбирали цель? Что делать, если она сама вас выбрала? Энди Рид не выбирал, чтобы ему оторвало взрывом обе ноги и правую руку. Он рассказал, что цель встала перед ним, когда он пришел в себя в бирмингемской больнице Selly Oak, куда его привезли из Афганистана.

«Через два дня после взрыва я очнулся, это было уже в Великобритании. Врач объяснил, что произошло и что я потерял руку и обе ноги. Честно говоря, его сообщение меня не удивило, я уже знал, что на месте моей руки и ног ничего нет. Я просто подумал: “Ну, я все же жив, а друзья не все уцелели”. И еще решил про себя: “Я остался в живых, и я не жертва”».

Энди объяснил, что первым этапом было принять произошедшее.

«Я потерял ноги и принял это. Поступая на службу в армию, я знал, что иду на определенный риск, поэтому взял на себя ответственность за случившееся. Затем я начал думать: “Ладно, а что дальше? Что мне делать?”»

Для большинства людей, как и для самого Энди, это очень тяжелое, почти непреодолимое испытание. Но он принял потери и смог его выдержать.

Порой не мы выбираем цели, а цели выбирают нас. Меня дважды увольняли. Оба случая стали для меня испытанием. Подобные ситуации ставят перед выбором: можно принять вызов и продолжать — можно отступить и бросить. Иногда отступление привлекает больше. Энди Рид тоже мог выбрать этот путь. Предпочесть быть жертвой и провести оставшуюся жизнь в инвалидной коляске. Я считаю, что наше представление о возможностях определяется тем, как мы оцениваем ситуацию. Что мы видим в ней: испытание или угрозу? Сосредоточиваемся на перспективе ее использования или на неудаче? Эти возможности — некоторые большие, некоторые совсем крошечные — встречаются каждый день. Одни их замечают, другие нет. Кто-то за них хватается, кто-то отталкивает. А что делаете вы?

**Чтобы помочь идее прижиться и прорасти, мы должны ею заниматься.**

## От начала к приверженности

Откуда бы ни появилась ваша идея, ей нужно прижиться и прорасти. Для этого ею следует заниматься — относиться бережно, обдумывать, проигрывать в воображении. Если идея подходящая, то увиденная картина начнет вас притягивать и направит на путь к ее осуществлению.

Супермарафонец Энди Макменем рассказывал, что, когда ставит перед собой новую цель, ощущает «адреналиновую щекотку». Нехитрый процесс «ухода за идеями» помогает нам создать эмоциональную связь с ними.

Вы когда-нибудь слышали об *Умном Методе Целеполагания S.M.A.R.T.E.R.*?<sup>3</sup> У этой аббревиатуры несколько версий расшифровки. Самая распространенная: цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, реалистичной, актуальной, иметь определенные сроки и регулярно подвергаться коррекции.

Интересно, следовал ли этим принципам Уолт Дисней, когда задумывал Disney World. Он решил использовать болото в нескольких милях от Орlando, вложить миллионы долларов и построить там гигантский сказочный замок принцессы. Представьте себе его разговор с банкиром, когда он обрисовывал ему свою идею. Как она соотносилась с принципом SMART? Насколько здраво выглядела? Многие бы назвали ее достижимой и реалистичной?

Подозреваю, что мой Тупой Процесс Постановки Целей правильнее назвать D.U.M.B.E.R.<sup>4</sup> Расшифрую: цель сумасшедшая, нереалистичная, идиотская, сумасбродная, захватывающая и нелепая.<sup>5</sup> Какой из двух вариантов привлекательней? У какого больше шансов заинтересовать вас?

Лично я голосую за DUMBER.

Посвятив себя чему-то полностью, мы должны погрузиться в это занятие. Значит, надо его любить. Это очень напоминает брак (в наши дни брак действительно испытание... ой, простите, я имел в виду любовь!). Так же надо относиться к целям. Мы должны в них влюбиться. Меня не удивляет глубокая

страсть, которую спортсмены мирового уровня испытывают к своему виду спорта. Любовь не существует без страсти, они идут рука об руку.

### **Страсть и любовь идут рука об руку.**

И как же пробудить в себе любовь и страсть? Жизненный опыт подсказывает, что порой случается «любовь с первого взгляда», она поражает как молния. Иными словами, нас пронзает стрела Купидона. Но иногда процесс протекает медленнее. Сначала что-то нам нравится, затем нравится все больше и больше, и, наконец, чувство перерастает в любовь.

Мой брат Джон объяснил, почему отказался от комфортной работы и жизни в Лондоне и захотел открыть бизнес в Германии. Все началось, когда он поехал в Германию на чемпионат мира — посмотреть футбол, побывать на Октоберфесте. Ему понравились немецкая культура и немецкий футбол. Несколько лет его увлечение Германией росло, и постепенно он стал представлять, как переберется туда. Джон уже жил в США, и теперь его занимала идея пожить в стране, где английский язык не родной. Одновременно он достиг в своей профессии определенного уровня, и ему требовалась новая цель. Сочетание этих предпосылок с возвращенной любовью побудило его к переезду.

Попробуйте поставить себя на место Джона. Вы представляете себе жизнь в чужой стране, вам страшно интересно, вас будоражит такая перспектива. Но чтобы она стала реальностью, необходимо сделать прыжок в неизвестность. Бросить удобную привычную жизнь и оказаться в состоянии неопределенности. Как бы вы себя чувствовали? Как бы поступили?

Чтобы идеи проросли и пустили корни, о них надо заботиться. Пусть ваш ум станет для них теплицей — безопасной средой, где они смогут расцвести. Противьтесь желанию осудить их и задавить, даже если они несколько пугают: возможно, они не так уж плохи. И наступает момент, когда мы задаемся вопросом: а что если это превратить в реальность? Вот тут мы должны определиться, действительно ли хотим посвятить себя этой идее. Если решаем ее воплощать, то сначала нужно в нее влюбиться. Достижшие успеха абсолютно преданы своей деятельности. Иначе говоря, они занимаются тем, чем действительно хотят.

## **ВЫВОДЫ**

Есть ли у вас мечты, которые вы хотели бы осуществить, но не отваживаетесь?

Как построить мост между вами и тем, чего вы хотите достичь?

Что будет, если вы не поддадитесь искушению задавить свои идеи?

Что будет, если на некоторое время примете их?

Каковы ваши текущие цели, SMARTER или DUMBER?

Вы влюблены в свои цели?



## Глава 2

### Зачем

«Тот, у кого есть *зачем* жить, может вынести почти любое *как*».

*Фридрих Ницше*

Когда разразилась Вторая мировая война, психиатр Виктор Франкл жил в Вене. Нацистская Германия подминала под себя Европу. Как вы понимаете, в то время Австрия была не лучшим местом для еврея. Франкл был известным ученым, и несколько американских университетов предложили ему помощь — возможность покинуть Европу и поселиться в Соединенных Штатах. Но он отказался, чтобы остаться со своей семьей. Вскоре он и его родные были схвачены нацистами. Их разделили и отправили в разные концентрационные лагеря. Попав в Терезиенштадт, Виктор Франкл узнал, что его отец погиб от рук нацистов. В течение следующих двух лет он потерял мать и невесту. Франкл находился в лагерях до конца войны и перенес множество страданий. В своей книге «Человек в поисках смысла»<sup>6</sup> он описал невероятные мучения, которым подвергались заключенные, и то, как они их выносили. Он обратил внимание, что люди, у которых была причина жить, часто выживали. Но если эта причина исчезала, они быстро умирали.

Когда я собирал материал к книге *How to shine*, слышал много историй о том, как люди ставили себе грандиозные цели, и обнаружил общую для них черту. Установивший рекорд полярник Бен Сондерс рассказал, что, когда он и его команда намечают новую цель, они понятия не имеют, как к ней идти. Поскольку они делают то, чего никто никогда прежде не делал, готовой схемы не существует. Но хотя они еще не знают *как*, они всегда знают *зачем*.

Стив Уильямс говорит, что занялся греблей по причине, которая выходила далеко за рамки простого желания завоевать медаль. Это подтверждают и другие олимпийцы. На первый взгляд, они стремились к золотой медали. Но медаль — всего лишь металлический диск. Почему она так для них важна? Ведь они посвящают этому годы жизни. Изо дня в день они поднимаются в 6:30 утра, заставляют себя выкладываться полностью, преодолевают боль. Почему этот металлический диск стоит таких усилий? Для Стива Уильямса одно из лучших воспоминаний — день, когда он привез золотую олимпийскую медаль, полученную в Афинах, в австралийскую школу, где учился его племянник, чтобы «показать и рассказать». Благодаря таким моментам все обретает дополнительный смысл.

Вновь научиться ходить Энди Рида мотивировало желание дойти до алтаря, чтобы жениться на любимой девушке Клэр (теперь она его жена). Кроме того, он представлял, как стоит на плацу рядом с однополчанами. Стоит, а не сидит в инвалидной коляске. Всепобеждающие желания помогли Энди преодолеть препятствия и неудачи. Такое мышление применимо и к бизнесу. Многие лидеры мирового бизнеса считают свои компании «не только способом получения прибыли». Бо Бёрлингом в книге «Небольшие гиганты»<sup>7</sup> описывает мотивы, которые двигали теми, кто влился в группу крупных предпринимателей, осознанно выстраивавших не просто большой, а великий бизнес. Основным смыслом существования для них в том, чтобы служить обществу.

**«Я знаю, что здесь 1% вдохновения и 99% пота, но попробуйте сделать это без 1%».**

Многие люди, достигшие невероятных вершин, подпишутся под этими словами. Если у нас есть *зачем*, то мы найдем способ *как*.

### Итак, какое у нас «зачем»?

В моем случае все очень просто: я хочу ответить на вопрос «могу ли я это сделать?». Я хочу исследовать свои возможности и узнать, как далеко смогу продвинуться. Кому-то мой ответ покажется странным. Вы можете подумать: «И?.. Наверняка должно быть что-то еще».

А какое «зачем» у вашей цели? Почему вы ее выбрали? Что вами движет?

Меня всегда завораживает мотивация. Ее причина кроется в нашем разуме, в нашем «зачем». Обычно у мотивации несколько слоев. Часто в игре участвует не один, а целый спектр различных мотивов.

Например, отчасти меня согревает мысль, что окружающие меня заметят и будут уважать за мой выбор. Получается, я ставлю цель, чтобы польстить своему эго? Чтобы хорошо выглядеть в глазах

других? А еще мне нравится, когда люди говорят: «Ничего себе, какая удивительная цель!» Что скажете по поводу сбора средств? Какая часть моей мотивации обусловлена желанием собрать деньги на благотворительность? А как насчет профессионального статуса и престижа? Может быть, моя цель — способ придать себе вес, чтобы я мог продавать больше книг, читать больше лекций и эффективнее развивать свой бизнес? Честно говоря, уверен, что для укрепления авторитета есть способы и попроще.

Дело в том, что у нас редко бывает один мотив. К тому же мотивы не равноценны. Есть основные, есть второстепенные. Одни действительно важны, другие не играют значительной роли. Как правило, мы их не анализируем и не квалифицируем, а просто используем для подпитки своего мотивационного огня. Но все же лучше оценить их заранее, так как иногда на поверку мотивы оказываются недостаточно сильны. Какие из них главные, а какие периферийные, полезнее выяснить до того, как вы поставите себе цель.

## Тест с «лакмусовой бумажкой»

Подумайте о целях, выбранных на данный момент. Какое у вас «зачем», или, правильнее спросить, какие «зачем»? Уверен, что за вашим выбором стоит много побуждающих причин. Вопрос в том, какие из них главные.

Тест с «лакмусовой бумажкой» прост: вы поочередно изымаете причины и смотрите, какое влияние они оказывали. Иногда удаление одной из причин почти не сказывается на мотивации, и мы продолжаем начатое, как будто ничего не изменилось. Другие мотивы настолько важны, что без них трудно совершить задуманное. Если я организую бизнес, чтобы иметь много денег, огромный дом и новый блестящий спортивный автомобиль, работаю все свободное время, но едва свожу концы с концами — моя мотивация может поколебаться. Вполне вероятно, что через некоторое время я подумаю: «Какой в этом смысл?» Если я организую бизнес, чтобы реализовать свое профессиональное призвание, быть хозяином самому себе и гордиться своей работой, то, пока я буду зарабатывать на жизнь, моя мотивация, скорее всего, сохранится.

Проиллюстрирую это на своем примере. Давайте рассмотрим мотивы, которые я только что привел. Что будет, если я поставлю себе цель и не смогу ее достичь? Если у меня не получится хорошо выглядеть? Если буду выглядеть совершенным болваном? Мой прошлый опыт говорит, что это вполне возможно. В первый раз я вывалился из каяка через десять минут. Вместо того чтобы легко и изящно скользить по воде, лодка перевернулась, и мне пришлось плыть к берегу и волочить за собой весло. Кроме того, на первой же серьезной дистанции я упал с велосипеда. Моя любящая жена регулярно говорит, что в велосипедном костюме я выгляжу полным идиотом. Есть люди, которые неплохо смотрятся в лайкре. К сожалению, я к ним не отношусь. Обтягивающая одежда меня не красит. А если добавить пару ведер пота и невозможность нормально двигаться после того, как в течение нескольких часов просидишь на лезвии бритвы, то вы получите полную картину. Я также не овладел искусством ходить в специальной велосипедной обуви. Так что, если бы я стремился хорошо выглядеть, моя мотивация испарилась бы очень быстро.

Существует несколько типичных пунктов, которые, как правило, формируют наши мотивы. Задумавшись о постановке цели, оцените, насколько сильно на вас влияют следующие соображения.

Может быть, вы хотите добиться уважения окружающих? Наверное, это один из самых сильных мотивов в современном мире. Почему люди так упорно работают, чтобы получить большой дом, большую машину с броской эмблемой, шикарную модную одежду или даже громкую должность? Зачем им это нужно? Эмблема не всегда свидетельствует о комфорте или надежности автомобиля, однако большинство людей покупает определенные марки потому, что они «престижны». То же самое относится к биркам на одежде, обуви или сумке. Что, ботинки с дизайнерским лейблом намного отличаются от тех, которые стоят рядом и стоят в десять раз меньше? Тот факт, что люди покупают поддельные дизайнерские товары, говорит о многом. Иногда ярлыка уже достаточно; нас даже не интересует качество, которое он должен удостоверить. Сумеет ли мы отличить одно от другого, если снять этикетки? и что тогда нами движет? Вероятно, желание добиться как можно большего уважения

со стороны окружающих.

А как насчет желания выделиться, чтобы нас заметили, повысили оклад или продвинули по служебной лестнице? Мы все это делаем, чтобы выглядеть «успешными» в глазах коллег?

С помощью «лакмусовой бумажки» мы можем оценить влияние мотивов. Что если никто не заметит, что вы достигли своей цели, доход не повысится и это никак не отразится на профессиональной карьере? Будете ли вы по-прежнему ее добиваться, или она покажется пустой тратой времени?

Конечно, я был бы рад, если бы какие-то из этих вещей произошли, но их отсутствие не уменьшит моей мотивации. Меня интересует сама цель. Хочу понять, на что способен. Прошлой осенью я устроил себе мини-испытание — решил за день пробежать марафон. Был обычный рабочий вторник. Я начал с шестнадцати километров до завтрака, пробежал еще десять после обеда, а затем еще шестнадцать перед сном. Это не было необходимой тренировкой. Мне было любопытно — хотелось узнать, справляюсь ли.

Понимание «зачем» дает твердую основу для постановки цели. Скорее всего, наша мотивация — один из факторов, оказывающих наибольшее влияние на успех.

Когда мы знаем, что действительно нами движет, то понимаем, какие обстоятельства могут нам помешать. Мы можем предвидеть потенциальные проблемы. И осознать, насколько сильна и устойчива наша мотивация: что на ней никак не отразится, а что пустит нас ко дну.

## Что это меняет?

Я убежден, что наличия причины не всегда достаточно. Тем не менее правильная причина имеет решающее значение. Исчезает ваше главное «зачем», и мотивация испаряется. Если в основе моей цели лежало желание повысить статус и я всеми силами старался добиться внимания СМИ, то в итоге мне это может показаться бессмысленным. То же относится и к сфере бизнеса. В прошлом году я проводил две конференции Be World Class. Это для нас не в новинку, но как самостоятельная компания мы выступали впервые. Раньше с нами вместе работали организаторы мероприятий и медиапартнеры. Подготовка и проведение конференций стали для нас серьезным испытанием. Потребовалось много времени и усилий. Изначально мы рассчитывали на солидный доход. Спустя несколько месяцев поняли, что заработаем гораздо меньше. В тот момент мы должны были решить: продолжать, невзирая на то, что отдача будет невелика, или бросить? В первую очередь решение зависело от того, почему мы пришли к идее проведения конференций. Чего мы хотели, только заработать? Нет, деньги не были единственной причиной. Мы хотели провести мероприятие, важное и значимое для бизнес-лидеров. Мы хотели, чтобы оно вдохновляло, побуждало участников рассказывать, какие ценные знания они получили. Кроме того, мы надеялись создать прочную платформу для будущего. Нам также хотелось, чтобы наша аудитория расширялась, а желание узнать больше о том, чем мы занимаемся, возрастало. Вот ради этого мы и продолжили. Прибыль была мала, но в остальном все оказалось очень успешным. Используя аналогию с дорогой, скажу, что на нашем пути встречается много рытвин и преград. В такие моменты приходится делать выбор и принимать решения. Продолжать или бросить? Вот тут и вступает в силу наше «зачем». Есть ли причина, заставляющая нас продолжать? Является ли она стабильной и долговременной? Достаточно ли она сильна, чтобы выдержать удар?

Давайте представим двух людей, назовем их Алан и Бернард, которые поставили перед собой одинаковую цель — совершить восхождение. Алан идет в горы просто потому, что ему нравится покорять все более высокие и сложные вершины. Его не слишком волнует, узнают ли об этом окружающие и что они будут о нем думать. Алан любит горы, любит преодолевать новые препятствия, раздвигать свои рубежи. Бернард — другой человек, он очень амбициозен и любит добиваться успеха во всем, что делает. Можно сказать, он одержим достижениями. Любит принимать вызовы, как в бизнесе, так и в личной жизни. Себя характеризует как «победителя» и добивается всего, чего намеревался.

Теперь представим, что оба решили покорить «малоизвестную» гору под названием Эверест (уверен: она где-то в Азии). Оба знают, что это дорого, опасно, требует серьезной квалификации и большой подготовки. Бернард вполне состоятелен, у него успешный бизнес, так что ему относительно легко

найти время и деньги. Алану, напротив, необходимо скопить денег, поэтому приходится совмещать подготовку с работой.

В процессе подготовки они должны совершить несколько тренировочных восхождений. Алан получает от них удовольствие, Бернард рассматривает их как средство для достижения цели. Он поднимается почти неохотно и часто разочаровывается. Как правило, вскоре его охватывает нетерпение, и он раздражается из-за вынужденных задержек. А Алан получает большое удовольствие. Помехи его не раздражают, он считает их усложнением задачи, которое делает подъем еще интереснее.

Когда они приезжают в базовый лагерь у подножия Эвереста, погода портится, и им приходится ждать. Застрять на базе малоприятно: они вынуждены жить в палатке при минусовой температуре и питаться концентратами. Для Алана это не проблема, а Бернард быстро устает и начинает испытывать нетерпение. В такой ситуации многие альпинисты отказываются от восхождения, потому что не могут сидеть и ждать. Они заключают, что все «бессмысленно», разворачиваются и уезжают домой. Опасность в том, что порой они поступают прямо противоположным образом. Нетерпение гонит их начать восхождение слишком рано. Результатом часто становится гибель. Естественно, если вас интересует только конечная цель, то соблазн начать подъем значительно сильнее. Представьте, что ваш замысел — достичь вершины. Что бы вы сделали, если бы погода испортилась, когда вы находитесь менее чем в 100 метрах от пика? Если ваше единственное желание достичь пика, возможно, вы решите идти дальше. Но если вы просто хотели подняться так высоко, как сможете, то спокойно вернетесь назад и попробуете еще раз на следующий день.

Цель Бернарда, когда он зависает в базовом лагере, ставит его перед весьма неудобным выбором: попытаться подняться в плохую погоду и погибнуть или развернуться и признать поражение. Для «одержимого достижениями» — непростое решение. Алану принять решение довольно просто. Ему нравится в горах, и он спокойно ждет, пока условия позволят безопасно подняться.

Как вы думаете, что произойдет дальше?

«Не ставьте себе целью успех — чем больше вы к нему стремитесь, тем вернее упустите.

За успехом, как и за счастьем, нельзя гнаться: он должен прийти — и приходит — как непреднамеренный побочный эффект личной преданности большому делу или как побочный продукт любви и преданности другому человеку. Счастье должно возникать само собой. Так же и с успехом. Вам следует дать им возникнуть, но не заботиться о них».

*Виктор Франкл*

Виктор Франкл, спасибо вам за то, что вы были!

## Что важнее?

Вы когда-нибудь замечали, что ваш выбор и решения часто зависят от того, как вы воспринимаете важность?

Иногда вы решаете сделать то, что вам не особенно нравится, потому что «это важно». По сути, вы говорите, что важнее заставить себя, чем сидеть сложа руки и оставить дело несделанным. Это соображение лежит в основе многих решений. В истории двух альпинистов Бернард, возможно, сочтет, что совершить восхождение в плохих условиях важнее, чем услышать от кого-то, что он неудачник. Подозреваю, многие предпочтут отказаться от испытания, чем публично потерпеть поражение. Но есть и такие, кому важнее сделать попытку.

Интересно, что многие выдающиеся спортсмены, с которыми я работал и которых изучал, не слишком интересовались «успехом» и «провалом». Они, как правило, были счастливы выйти за грань достигнутого, опробовать что-то новое, понимая, что могут потерпеть неудачу. Совершенно естественно проиграть в том, чего прежде не делал. Вероятно, если достаточно далеко выходить за пределы своей зоны комфорта, следует быть готовым, что поначалу случится провал. Для многих спортсменов мирового класса такое поражение не имеет большого значения, потому что их мотивировка не в том, чтобы выглядеть «успешными». Они часто и с удовольствием пробуют свои силы, что-то не удается, они учатся на ошибке, совершенствуются, делают следующую попытку и так далее. Для них важнее сегодня стать лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня.

### **Совершенно естественно проиграть в том, чего прежде не делал.**

Когда люди размышляют о серьезной цели, они часто находят причины, чтобы от нее отказаться. Это может быть «слишком дорого» или займет «слишком много времени». То есть на самом деле они хотят сказать, что деньги для них важнее цели, или они предпочитают потратить время на что-то другое. Не нужно быть гением, чтобы понять: достигающие высоких результатов обычно чрезвычайно целеустремленны и неуклонны в своем стремлении. Принимая решение, они ставят достижение цели над множеством других вещей в своей жизни. Крупные бизнесмены, профессионалы высшего класса, предприниматели и спортсмены — все упоминают о «жертвах», которые приносят ради успеха. Фактически это звучит немного иначе. Они говорят: задача настолько важна для них, что они решили обойтись без многих вещей, присутствующих в жизни других людей. Некоторые говорят, что «жертвуют» время — то есть предпочитают ставить его на службу успеху, а не тратить на что-то другое. Кроме прочего, когда им приходится делать выбор, они выдвигают достижения на первый план. Например, выбирают более низкий уровень жизни или более низкие доходы. Они даже могут пойти на финансовый риск или риск для здоровья и благополучия.

Во время чемпионата мира в Шотландии Робин Бенинказа приняла сознательное решение продолжить участие, хотя у нее опух тазобедренный сустав и она понимала, что это приведет к еще одной (четвертой) операции. Также, чтобы закончить гонку, она решила пожертвовать последним здоровым мениском в колене, хотя ей буквально приходилось переставлять ноги руками. Очевидно, для Робин участие в гонке важнее суставов, костей и прочих деталей организма.

Не удивляйтесь, что я пишу «жертва» в кавычках. Для меня это всегда выбор. Многие чемпионы считают его положительным — выбор совпадает с их желанием. Они предпочитают расходовать время, деньги и энергию на свою страсть. Но делают это потому, что предпочитают, а не потому, что должны. Если вы тратите огромное количество времени на то, что любите, будете ли вы считать это «жертвой»?

Однако иногда некоторые делают отрицательный выбор. Тот, кто стремится к достижению результата или кого мотивирует потребность быть признанным, может действительно воспринимать это как «жертву». По сути, такие люди тратят свое время, энергию или деньги в надежде и ожидании вознаграждения. Вместо того чтобы сделать положительный выбор из предпочтения, они «идут на жертвы» во имя успеха.

### **Установить баланс**

Высокие достижения часто связывают с целеустремленностью. Однако присущее целеустремленности туннельное зрение нередко приводит к тому, что такие люди становятся эгоистами. Многие прославленные спортсмены, с которыми я знаком, открыто признаются, что они невероятно эгоистичны. Поэтому, готовясь стартовать к своей цели, я задаюсь вопросом: можно ли добиваться удивительных свершений, не становясь беспощадно целеустремленным и эгоистичным? Я не хочу стать упертым и эгоистичным. Я не позволю себе напролом идти к цели, потому что в моей жизни много других важных вещей, которыми я не готов пожертвовать.

Даже самые увлекательные и дающие наибольшее удовлетворение задачи часто имеют свою цену. Если, ставя цель, вы рискуете тем, что для вас дорого, то в какой-то момент задумаетесь, стоит ли оно того. Моя цель потребует много времени, энергии и решимости, но если при ее осуществлении я нанесу вред своему браку или отношениям с детьми, то, пересекая финишную черту, мне будет трудно ответить, зачем я это сделал. Все очень просто: для меня моя жена и девочки гораздо важнее, чем курьезное испытание на выносливость. Испытание тоже важно, но не настолько, чтобы рисковать отношениями с близкими. И даже не настолько, чтобы разориться. Я понимаю, что должен буду потратить изрядное количество времени, сколько-то денег и литров пота. Я знаю, что придется выбирать между сном и тренировками. Я согласен надолго смириться со скованностью, болью и усталостью. Я готов заставить себя пережить дискомфорт и боль, но я не готов навязать это своим близким.

Убежден: чтобы успех был устойчивым, нужно сохранять баланс. Отличный пример — Кенни

Аткинсон, шеф-повар, удостоенный двух звезд Мишлен. На протяжении лет он шел на все, чтобы отточить свое мастерство: много и упорно работал, часто по вечерам и в выходные, довольствовался малой зарплатой, переезжал в отдаленные уголки страны. Но не в одиночку. Его жена делила с ним все тяготы. Так что речь Кенни на конференции Be World Class, проходившей в 2012 году, заслуживает полного доверия. Он говорил о том, что во взаимоотношения в семье необходимо инвестировать не меньше, чем в профессиональную жизнь. Кенни понимает, что необходим баланс.

А чем вы готовы «пожертвовать» для достижения цели и на какие жертвы вы не готовы пойти?

## Решения, решения

Что вы готовы сделать, чтобы добиться успеха?

Для примера приведу разговор, который прокручивается у меня в голове, когда звонит будильник. Время действия: темное декабрьское утро, на часах 5:15. Мой график тренировок призывает: «На велосипед». Это означает час в гараже на велотренажере. Не знаю, какие условия в вашем гараже, но мой — не самое приятное место сырым, холодным и темным зимним утром. Когда я слышу будильник, возникает искушение нажать на кнопку повтора, выключить вообще или швырнуть его через всю комнату. Под этот звон мой мозг начинает задавать раздражающие вопросы. Мне действительно нужно встать? Может, попозже? Это жизненно важно? Действительно ли что-то изменится, если я останусь в постели? Именно в такие моменты люди решают, готовы ли сделать все необходимое для достижения успеха. Этот выбор определяет наш путь. Что мы предпочтем: снова погрузиться в сон в теплой, уютной постели или вытащить себя из-под одеяла, натянуть тренировочный костюм и отправиться в гараж, чтобы час наблюдать, как дождь заливает подъездную дорожку? Как правило, я встаю и иду, потому что для меня тренировка важнее лежания в постели. Но иногда решаю, что отдых важнее и что мне нужно восстановиться.

Решение определяется ситуацией. Есть вещи, которые я не готов делать, и вещи, которые стараюсь не делать. В выходные я выбираю: провести утро дома с семьей или выехать на трех-четырёхчасовую велотренировку. Начинающий предприниматель тоже выбирает: купить новое оборудование или не тратить на это деньги, отложенные на семейный отдых.

Вам, разумеется, знакомы подобные колебания. Мне это кажется очень увлекательным: интересно наблюдать, как «зачем» влияет на такой, казалось бы, незначительный выбор. Впрочем, не такой уж он незначительный, ведь в конечном итоге успех определяется совокупным эффектом наших мелких решений.

Что мы теряем, добиваясь «успеха»? Стоит ли он этого?

Я настаиваю, что успех зависит не только от достижения поставленной задачи, но и от пути, который мы для этого выбираем.

## **ВЫВОДЫ**

Недостаточно иметь вескую побуждающую причину, причина должна еще правильно вас мотивировать.

Разобрали ли вы свои мотивы? Какие из них главные, а какие побочные?

Что ваши решения рассказали вам о ваших приоритетах? Что для вас важно?

Движет ли вами желание быть сегодня лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня?

Что вы готовы сделать, чтобы добиться успеха, а от чего не готовы отказаться?

## Глава 3

### Как

«Нет ничего невозможного, в слове “невозможно” скрывается возможность».

*Одри Хепберн*

Подозреваю, что большинство людей, намечая значительную цель, не представляют, как ее достичь. Если вы замахнулись на то, чего раньше никто не делал, то, естественно, у вас нет готового плана. Когда я объяснял суть своей затеи окружающим, они спрашивали: «Как ты собираешься это сделать?» Я честно отвечал: «Понятия не имею». Зачастую будущие чемпионы и победители тоже не дадут внятный ответ в начале нового пути. Зато вопросов у них полно! Вопросы — отправная точка. Они помогают найти ответы. Но только вопросов недостаточно. Существует еще один волшебный ингредиент, который придает процессу реальную силу. Это катализатор, запал, «волшебный порошок». Что я имею в виду?

Любопытство.

Любопытство будит желание найти ответы, и мы активно ищем решения. Вы когда-нибудь видели любопытных детей? Они рвутся все исследовать и совершают открытия с упорством терьера. Если у нас есть вопросы, но нет любопытства, то, скорее всего, дальше вопросов продвинуться не удастся. Если вопросы слишком долго остаются без ответа, может показаться, что продолжать бессмысленно. То ли ответов вообще не найти, то ли мы взялись за невыполнимую задачу. Любопытство же заставляет продолжать поиск, пока не найдется решение.

Некоторые люди просто не принимают обычные барьеры, которые большинство из нас считает непреодолимыми. Студент Скотт Янг хотел получить образование в Массачусетском технологическом институте, но не хотел поступать, влезать в долги и тратить на обучение четыре года. Любопытство заставило его самостоятельно пройти четырехлетний курс по вычислительной технике и бизнесу, причем он ухитрился устраивать проверки своим знаниям.

Психолог Джордж Левенштейн описывает любопытство как «страсть со всей силой мотивации, которую подразумевает этот термин». Поэтому если у нас есть магическое сочетание вопросов и любопытства, то есть и хороший шанс найти ответы на некоторые вопросы.

Какие наиболее важные вопросы стоят сейчас перед вами? Что вам требуется узнать? Как найти ответы? Кого бы вы могли спросить? Если люди, к которым вы обращаетесь, не знают ответа, может быть, они знают тех, кто знает?

Когда мы оказываемся в потоке, процесс начинает жить своей собственной жизнью. Как правило, каждый найденный ответ вызывает следующий вопрос. Это становится приключением, как путешествие по дороге из желтого кирпича в «Волшебнике из Страны Оз»<sup>8</sup>.

**«Интересно, как мне это сделать?»**

**«Вы можете кого-нибудь спросить!»**

**«Кто может это знать?»**

**«Они могут знать!»**

**«Если они не знают, может быть, они знают тех, кто знает?»**

**Идите по дороге, вымощенной желтым кирпичом!**

### А что если я не найду «правильных» ответов?

Хороший вопрос. Что делать, если «правильных» ответов вообще нет? Если есть только «разные» ответы? Существуют ответы, которые лучше, эффективнее других. Какие-то дадут выигрыш в быстроте. Какие-то обеспечат более полные решения. Но вы не найдете решения, которое подходило бы всем. «Правильный» для одного человека ответ может оказаться «неправильным» для другого.

**Не существует единственно верного для всех решения.**

Когда я работаю с футболистами, часто наблюдаю за тренерами, которые обучают мастерству молодых игроков. Многие из них показывают своим подопечным «лучший» способ удара по мячу. Обычно это «лучший» способ из пособия для тренеров. Он считается проверенным, наиболее эффективным и



действенным. Однако существует проблема. Все игроки разные. У одних ноги длинные, а у других короткие. У кого-то более длинные ступни. У одних тощие ноги, у других — мускулистые. С первых движений во чреве матери в их мозге развивались различные нейронные сети. Поэтому «лучший» способ бить по мячу для них сильно отличается.

Что произойдет, если мы позволим каждому футболисту найти свой способ — способ, который будет наиболее эффективным для него? Не воображать, что существует единственно правильный ответ, а просто поддержать игроков в поиске оптимального для них удара, точного и меткого?

На самом деле, если вы ставите себе цель, связана ли она с физическими действиями или носит какой-то иной характер, подходов к ней множество. Биографии победителей свидетельствуют, что пути к «вершине» бывают совершенно разными. У нас нет единой линии старта. Мой жизненный опыт отличается от вашего. Вы опираетесь на свои знания и опыт, я — на свои. Естественно, «лучшие» для нас ответы, скорее всего, также будут различаться.

В ходе достижения цели требования и вопросы меняются. Ровно тогда, когда мы замечаем свой прогресс и нам кажется, что мы уже понимаем, что надо делать, появляются новые вопросы — и цикл возобновляется. Это динамический процесс, который постоянно требует поиска новых ответов.

Возьмем, к примеру, вопрос: как построить многомиллионную бизнес-империю? Первый ответный шаг — создать бизнес, приносящий несколько тысяч в год, и постепенно расширять, чтобы он разрастался до десятков тысяч, сотен тысяч и миллионов. Работая с предпринимателями и бизнес-лидерами, я наблюдал стадии, которые они проходили. По мере роста бизнеса перед ними вставали новые вопросы и требования. Соответственно, требовалось развивать и новые навыки. Например, начинавшие как индивидуальные предприниматели, сталкивались с необходимостью освоить управление бизнесом. Внезапно оказывалось, что они должны разбираться в продажах, маркетинге, финансах, налогообложении, планировании и так далее. Вскоре возникала потребность в экспертах: бухгалтерях, консультантах. И следующий вопрос: как отбирать их? Как выглядит «хороший» бухгалтер?

Человеку свойственно учиться методом проб и ошибок. Маловероятно найти идеальное решение с первого раза. Но, как правило, мы шлифуем умения по ходу дела и постепенно совершенствуемся. Справившись с первыми проблемами, предприниматели встают перед лицом новых. Для развития успеха нужно нанять сотрудников. Это еще одна проблема! Как узнать, каких людей лучше набирать? Как ими руководить, когда они появятся? Как передать им часть контроля и позволить принимать рабочие решения?

Все это верно не только для предпринимателей и бизнеса. Аналогичный путь проходят музыканты, когда выступления перед друзьями и семьей сменяются выступлениями в театрах и концертных залах. Площадки увеличиваются — до сотен, а затем и до тысяч зрителей. Постепенно возрастает и сложность произведений, они требуют все большего и большего искусства. Но такие результаты не достигаются в мгновение ока или за один шаг.

Этот путь требует ряда шагов, которые состоят из вопросов и ответов. Иногда ответы бывают полными. Иногда — лишь частичными.

Часто мы отправляемся по неправильному пути, тогда приходится возвращаться и начинать все сначала. Но каким бы долгим ни был путь и сколько бы ни было на нем поворотов, мы всегда должны делать только один шаг за один раз.

Мой опыт спортивного коуча показывает, что начальная работа с целью зависит от типа личности. Одни любят «думать на ходу». Им нравится бросаться в бой, имея лишь предварительный набросок плана, который они уточняют уже в процессе. Другим требуется гораздо больше. Им необходимо не только составить детальный план, но и прояснить вопрос «а что если?». Но в любом случае все мы начинаем с начала и продвигаемся вперед по одному шагу за один прием.

«Человек, который сдвигает гору, начинает с того, что переносит мелкие камешки».

*Конфуций*

## Использование своей зоны комфорта

Большинство из нас основную часть времени находится в своей зоне комфорта. Мы делаем знакомые вещи — то, в чем уверены. Но существуют люди, которые активно пересекают черту зоны комфорта. При этом они часто выходят в область неизвестного. По моим наблюдениям, так поступают первоклассные спортсмены. Лучшие из лучших хорошо понимают, где заканчивается их зона комфорта и начинается зона дискомфорта. Они также знают, что высшие достижения лежат в зоне дискомфорта.

Я заметил, что выдающиеся атлеты используют зону дискомфорта для постоянного совершенствования. Они ставят себе задачи, находящиеся вне зоны комфорта. Например, оттачивают мастерство или применяют по-новому свои навыки.

Однажды я наблюдал, как регбист международного класса тренировал удары ногами. Он начал с того, что наметил цель, ограничив площадку конусами-маркерами. Совершив точный удар, он поставил себе задачу попасть мячом в цель двадцать раз подряд. Если промахивался один раз — начинал сначала. Затем убедился, что точно отправляет мяч обеими ногами. Попав двадцать раз подряд, он сузил целевую зону и начал все заново. Отработав и это, он попросил партнера давать пас, причем пас неточный: слишком высокий, низкий, с недолетом, перелетом, — и снова отправлял мяч в цель. Потом попросил товарища по команде пробегать перед ним, чтобы создать помеху. С каждым разом он все больше усложнял тренировку. Как только приспособивался к новым условиям, менял задачу и вновь выходил в зону дискомфорта. С овладением новыми навыками его зона комфорта будет расширяться, и он продолжит расширять ее дальше.

Почему большинство людей этого не делают? Почему бы нам не выходить из зоны комфорта и не совершенствоваться при каждом удобном случае? Почему мы так привязаны к зоне комфорта?

Вот один из возможных ответов...

Находиться в зоне дискомфорта означает проводить время за тем, что мы не очень хорошо умеем, и получать не лучшие результаты.

Выходя в зону дискомфорта, мы делаем ошибки. Не надо особого ума, чтобы понять: каждый раз, когда мы пробуем что-то новое, что-то более сложное, шанс промахнуться возрастает. А раз, совершая ошибки, мы чувствуем себя неважно, то велика вероятность, что мы постараемся этого избежать.

**Проблема не в том, что происходит, а в том, как мы себя в связи с этим чувствуем.**

**Точнее, как воспринимаем себя в этом случае.**

Если мы воспринимаем ошибку как провал, то, скорее всего, постараемся держаться подальше от таких ситуаций. Однако это неверный подход. Мы сами придаем ошибкам такой смысл и страдаем из-за своего восприятия.

А что если отправляться в зону дискомфорта, осознавая возможность неудачи, и получать от этого удовольствие? Если принимать свои ошибки? Если не смущаться тем, что другие люди видят наши попытки и неудачи? Представьте, что нас не беспокоит их мнение. Скажите честно, что лучше для вас: попробовать и потерпеть неудачу или вообще не пробовать?

## **История о двух сестрах**

Жили-были две сестры, одной шесть лет, а другой пять. Как и многие дети их возраста, эти очаровательные создания учились кататься на велосипеде. Их папа (если вы еще не догадались, это я) предпринял смелый шаг и снял дополнительные боковые колеса. Одним солнечным майским днем две взволнованные девочки и их несколько нервный папа вышли во двор с велосипедами. Перед ними стояла великая задача — научиться ездить самостоятельно, безо всякой помощи! Настоящее испытание.

Позвольте немного рассказать об этих девочках. Как многие родные братья и сестры, они совершенно не похожи. Хотя перед ними стояла одна задача, они подошли к ней по-разному. Старшая обычно тихая, спокойная. Прежде чем что-то сделать, она послушает и обдумает. Младшая физически более спортивная. Кроме того, она волевая и отличается упрямством (это все от мамы, а не от меня). И еще она более стремительная. Она предпочитает взяться и попробовать, а не слушать и раздумывать. Иногда это работает на нее, а иногда нет.

Поначалу у них получалось примерно одинаково: обе плохо сохраняли равновесие, и их требовалось

поддерживать. Они ездили по очереди, а папа подстраховывал. И советовал обоим одно и то же — крутить педали и рулить. Получалось у обоих с переменным успехом. Увидев, что быстро научиться не удалось, младшая расстроилась. Сердилась, когда ей пытались советовать. Она хотела не учиться, а сразу уметь и ездить.

Старшая подошла к делу иначе. Она пробовала и изо всех сил пыталась следовать советам. Естественно, в первый-второй раз это не сработало, но она вносила изменения и снова пробовала. Часто она говорила: «Ага, это почти вышло, уже получается лучше». «О, почти хорошо». Она увлеклась и понимала, что учиться, пусть и понемножку. В отличие от младшей сестры, она не рассматривала процесс как «черно-белый», по принципу «все или ничего, победа или поражение». Неудивительно, что вскоре она поехала самостоятельно. Сначала около метра, потом три, пять, десять метров... и вскоре все было в порядке. «Папа, я могу кататься сама».

Эти невинные слова были как красная тряпка для быка. Тот факт, что старшая сестра научилась, прибавил младшей решимости добиться успеха. К сожалению, решимость сопровождалась нетерпением. Еще несколько попыток оказались неудачными. Поскольку младшая хотела «все или ничего», она не искала признаков прогресса и, соответственно, их не замечала. По ее мнению, у нее не было ничего, а у сестры все. Она пробовала снова и снова, но результата не было, и она все больше разочаровывалась. После нескольких попыток она разрыдалась: «Я худший велосипедист во всей вселенной, а мой велосипед самый худший велосипед в мире!» В своих глазах она потерпела поражение. И пришла к выводу, что у ее сестры больше способностей к езде на велосипеде. Будто это специальный дар, который сестра получила свыше, а ей не досталось. «Это просто несправедливо!»

Отцу тяжело видеть, как его любимые малышки не могут разрешить проблему, но эта история хорошо иллюстрирует, как по-разному люди ведут себя во время испытаний. Она показывает, как влияет на нас наше представление об успехе и поражении и что происходит, если сосредоточиться на процессе, а не на результате или победе. Неужели мы отправляемся в путь лишь затем, чтобы достигнуть места назначения? Можем ли мы радоваться «почти» достигнутому или должны считать это провалом?

«Многие люди считают, что они гораздо лучше меня, потому что они быстрее и талантливее. Это неправда. Наверное, они быстрее обучаются, у них более качественные тренировки, питание и т. д. Но талант не поднимет вас к вершине и не позволит там удержаться. Это достигается тем, что вы годами делаете то, что нужно».

*Робин Бенинказа, обладательница мирового рекорда*

## С чего начать?

Я наблюдал многих людей, ставивших перед собой «великую цель». Часто самым трудным было просто начать. Однако если вы видите перед собой тропинку, то можете подумать: «Это совсем не сложно».

**Стоя у подножия горы и глядя на вершину, вы думаете: «Ох! Какая огромная гора».**

Меня иногда спрашивают: «Как вы пишете книги? С чего вы начинаете?» Ответ довольно прост. Я начинаю с идеи, а затем набрасываю ряд мыслей. Сперва довольно бессистемно, но затем я обдумываю их и упорядочиваю. В конце концов, после небольшой утряски (это технический термин) у меня появляется структура. Затем я начинаю писать, как правило, начерно, а потом редактирую текст до тех пор, пока он не приобретет достойный вид. Постепенно он становится все больше и больше похож на книгу.

Я скажу вам, чего со мной не бывает.

Не бывает ослепительной вспышки вдохновения, при которой в сознании рождается написанная книга. Я не сажусь за компьютер и не печатаю рукопись от начала до конца.

**Итак, каков ответ на вопрос, где и когда вам начать?**

**Здесь. Сейчас.**

Начинайте там, где вы находитесь. Начините с того, что вы знаете.

Начинайте с того, что вы можете делать.

Начинайте с вопросов. Определите следующий шаг.

Сосредоточьтесь на нем.

И делайте за один раз по одному шагу.

Чтобы научиться жить после тройной ампутации, Энди Рид использовал предшествующий жизненный опыт.

«Когда я был маленьким, мы попали в аварию. Мама пострадала больше всех, и ей пришлось ампутировать голень. Несмотря на это, она сумела вырастить детей, так что я думал: “Я солдат. Я должен быть стойким. Она справилась, значит, я тоже смогу”».

**Если хорошо подумать, то в запасе наверняка отыщется подходящий опыт.**

Когда я начал готовиться к осуществлению своей цели, я пробежал около пяти километров два или три раза в неделю. Сутки-двое после тренировки я испытывал скованность и боль и стал склоняться к тому, что мое тело не выдержит, если я буду бегать несколько дней подряд. Мне казалось, что между пробежками организм должен отдыхать. Однако чтобы пробежать на последнем этапе от мыса Лендс-Энд до Лондона, как я наметил, мне потребуется преодолеть по 56 километров в течение десяти дней подряд.

Приступая к программе подготовки, я решил, что мне следует бегать каждый день. Одним субботним утром я собрался и начал с семи километров. В довольно ровном темпе это заняло 35 минут, то есть пять минут на километр. Как и ожидалось, в воскресенье я проснулся уставшим и с небольшой болью. Несмотря на дискомфорт, решил продолжать. В тот день мне было очень тяжело, у меня было ощущение, что я ползу, так что пробежал три километра за 18 минут, что составило по шесть минут на километр. На следующий день я встал совершенно уставшим и пробежал четыре километра. Это было не быстро и не очень ловко, но я это сделал. Я начал.

**«Если вы считаете, что должны иметь ответы на все вопросы прежде, чем начать, рискуете не начать никогда».**

Если у вас нет ответов на ваши вопросы, можно просто спросить.

**«Я никогда бы не добился успеха без команды».**

Это сказал мне бывший майор Специальной воздушно-десантной службы (SAS)<sup>9</sup> Флойд Вудроу, когда на конференции мы обсуждали вопросы управления. Он имел в виду не только руководство подразделением SAS во время боевых операций. Чтобы быть успешными в жизни, нам всем нужна хорошая команда. Спортсменов — участников индивидуальных соревнований окружают группы обеспечения. Если вы смотрели лондонскую Олимпиаду 2012 года, то могли обратить внимание, что многие спортсмены благодарили свою личную команду. И скромность тут ни при чем. Большинство атлетов понимают, как важны для них тренеры, спортивные врачи, консультанты и психологи. Лучшие спортсмены разрабатывают навыки, позволяющие им добиваться успеха. В частности, они учатся руководить своей командой, чтобы получить от нее максимальную отдачу.

**«Не собирайте просто своих друзей. Вы должны найти нужных людей. Я нашла тех, кто побеждал, и тех, кто был в личных командах победителей. Я смотрела на их сильные стороны и определяла, кто требуется для достижения успеха. Вам необходимы люди мирового класса, которые понимают, что такое подлинное взаимодействие».**

*Обладательница мирового рекорда Робин Бенинказа о важности подбора правильной команды*

Возможно, хорошая отправная точка — подыскать команду. Кто войдет в вашу команду мечты? Кто поможет вам проложить путь и достичь цели?

## **Это напоминает плавание в тумане**

Порой, как при плавании в условиях низкой видимости, возникает некоторая дезориентация. Часто виден только следующий шаг, а дальше все затянато пеленой. Однако, каким бы сильным ни был туман, всегда можно что-то разглядеть. Даже если это всего лишь несколько дюймов, вы их все-таки видите. А когда шагнете вперед — откроются новые дюймы. Если продолжать продвигаться, то сколько бы ни шли, мы никогда не упремся в сплошную стену тумана. Всегда будет виден какой-то кусочек. То же происходит, когда мы двигаемся к цели.

Что бы вы предприняли, если бы за рулем вас застиг густой туман? Скорее всего, снизили бы скорость.

Такой подход годится и на пути к цели. При хорошем обзоре мы точно знаем, что должны делать, и дорога видна далеко вперед. Мы чувствуем себя уверенно и можем ускоряться. В других случаях надо замедлиться. Возможно, стоит получить больше ответов или уделить больше времени проверке своего курса.

Это все достаточно разумно и понятно, я уверен, вы со мной согласитесь. Тем не менее мы склонны все усложнять. Вспоминаю, как я попадал в туман на дороге. Иногда я спокойно замедлял скорость и проявлял терпение, а иногда раздражался, что из-за этого проклятого тумана опоздаю на встречу. Я знал, что должен сбросить скорость, но не хотел. При слишком плотном графике трудно быть терпеливым.

Если мы все же выбрали цель и установили срок, но движемся к ней недостаточно быстро, то можем начать беспокоиться или расстраиваться. Мы волнуемся, что не получаем желаемый результат, и чувствуем «давление». Нам нужен результат прямо сейчас. Что произойдет, если не найти решения? И мы сразу представляем, что будет, если нас ждет неудача.

Как мы будем выглядеть? Что подумают окружающие? Внезапно задача начинает казаться почти невозможной.

Теперь давайте слегка изменим мысленную картину. Забудем на мгновение об исходе. Я опять нахожусь в машине, еду на встречу и попадаю в густой туман. Вместо того чтобы сосредоточиваться на опоздании, я могу сосредоточиться на безопасном вождении. В чем суть проблемы с опозданием? Меня волнует, что подумает человек, с которым я встречаюсь? Он решит, что я безалаберный? Что непрофессионален? Я сам считаю опоздание безалаберностью? Горжусь, что все успеваю, и упаду в своих глазах? Может быть, стоит просто слегка переменить свое отношение к этому и вооружиться терпением? Наверное, лучшее решение здесь — коротко позвонить по телефону тому, с кем намечена встреча, и объяснить, что я могу опоздать.

Мой брат Джон испытывал похожие чувства, когда пытался выучить немецкий.

«Я не знал, что мне делать. С домашним заданием я не справлялся, на лету схватывать не получалось, и я тревожился, что не выучу язык к нужному времени. Проблема в том, что, когда ставишь себе цель и проваливаешь срок, закрадываются разные сомнения».

На пути к цели обязательно сталкиваешься с неопределенностью и пугающей неизвестностью. Поэтому необходимо привыкнуть лавировать в «тумане», сохраняя спокойствие. Сохранять выдержку и терпение, меньше заботиться об искусственных сроках, результате и итогах. То есть, вероятно, придется несколько изменить свой ментальный ландшафт.

**Эй, прекратите переносить ворота!**

«Постоянны только перемены».

*Гераклит (ок. 500 г. до н. э., плюс-минус несколько дней)*

Вы заметили, что все имеет обыкновение меняться? Это относится и к целям. Нам, людям, как правило, нравится определенность. Многие гуру личностного развития предлагают составить план, проложить курс и следовать к цели. Стивен Кови сказал: «Начинайте, представляя конечную цель».

В целом, принимая такой подход, мы должны иметь в виду обстоятельства, в которых существуем. Жизнь полна неожиданностей. И цель, к которой мы стремимся, не всегда сохраняется в прежнем виде. Цели, как и сама жизнь, подвижны и динамичны, что требует от нас гибкости. Даже если точка назначения остается неизменной, чтобы достичь ее, возможно, потребуется не раз изменить курс. Спортсмены сравнивают этот процесс с лавированием на яхте. Хотя есть точка назначения, изменение ветров, приливы и течения заставляют вас постоянно корректировать курс. Иногда незначительно, а иногда и существенно. Случается, что приходится пересматривать и обновлять первоначальные планы. Могут меняться сроки или наши ресурсы. По сути, всегда надо быть готовыми к тому, что все пойдет не по плану. Как сказал Гераклит, это единственное, что можно предсказать с уверенностью.

## **ВЫВОДЫ**

Когда люди ставят себе цель, они часто не имеют ни малейшего представления, как ее достигнуть. Начните с вопросов и любопытства; опирайтесь на то, что знаете и умеете.

«Правильный» для одного человека ответ часто отличается от «правильного» ответа для другого.

Получаете ли вы удовольствие от ошибок и неудач? Что бы вы попробовали, если бы на вас никто не смотрел?

Ожидайте изменений и неопределенности — это единственное, что можно уверенно предсказать.

## Глава 4

### Войдите в свою зону дискомфорта

«Постоянные усилия, а не сила или ум — вот ключ к раскрытию нашего потенциала».

*Уинстон Черчилль*

Существует причина, по которой я называю свое испытание на выносливость «нелепым» и «безумным». Исключительное не может быть нормальным. Слово «исключительный» указывает на выход за рамки нормы. В завершающем выступлении на конференции Be World Class в 2012 году я говорил: выдающиеся люди часто эксцентричны. «Эксцентричный» дословно — «отклоняющийся от центра». В словаре «эксцентричность» определяется как «отступление от признанной, общепринятой или установленной нормы или модели». А эксцентричный человек — «человек, который заметно отклоняется от установленной нормы, личность со странным или нестандартным поведением». Хм, странное и нестандартное поведение... нравится мне, как это звучит, или нет?

**Если вы хотите добиться чего-то исключительного, «нормальный» подход не поможет.**

Разумеется, понятно, почему выдающиеся люди эксцентричны. Они ненормальны. Будь они нормальными, они делали бы нормальные вещи и добились ровно того же, что и все остальные. Если вы стремитесь к чему-то исключительному, то «нормального» вам явно не хватит.

Есть люди, которые всячески избегают отличаться от нормы или выделяться. Им нравится быть как все. Они сознательно стремятся слиться с окружением. Для кого-то отступление от нормы само по себе смелый шаг. Оно может вызвать и насмешки. К несчастью, газеты и телевидение уделяют преувеличенное внимание таким фигурам, что делает их объектом обсуждения, преклонения или осмеяния.

Малкольм Гладуэлл в книге «Гении и аутсайдеры»<sup>10</sup> рассказал о влиянии «культурного наследия», социальных установок и принятых норм на то, как мы воспринимаем людей. Нужно полностью доверять себе и находиться с собой в ладу, чтобы пойти на отказ от нормы. Я часто размышляю о выдающихся личностях, с которыми встречался. На пути к великим достижениям они принимали решения, которые казались совершенно нелепыми. Полярный исследователь Бен Сондерс отказался от «разумной и надежной» карьеры офицера британской армии. Алан Хинкс ради своей страсти отказался от уважаемой профессии преподавателя и полностью посвятил себя альпинизму. Что бы сказали учителя об их карьере?

Пора отходить от соответствия норме. Шаблоны не работают.

#### «Это безумие»

Сколько раз я слышал эти слова, когда рассказывал о своем испытании на выносливость? Если бы мне давали фунт каждый раз... (Я начинаю говорить, как мой отец.)

Конечно, есть соблазн взглянуть на свою идею чужими глазами и поразиться ее масштабностью. Помню, как недавно описывал другу свое утро. Рассказал, что с утра встал, пробежал полумарафон, на лету позавтракал, забросил детей в школу и отправился в офис. Ему это показалось невероятным. Как кто-то может встать и до работы пробежать полумарафон? А для меня — ничего особенного. Обычно я пробегаю за утро восемь — шестнадцать километров, иногда чуть продляю дистанцию. Тем утром у меня было немного больше времени. Очевидно, что мы с приятелем по-разному смотрим на это. Так что лучше не проникаться чужой точкой зрения, иначе можно ограничить себя рамками того, что считают возможным или разумным другие.

Интересно, сколько великих изобретателей и творцов слышали: «Это совершенно невозможно. У вас это никогда не получится, вы впустую тратите время». Наверняка кто-нибудь после девяти тысяч неудач да говорил Томасу Эдисону, что он должен махнуть рукой на эту дурацкую «электрическую шутовину». Мировая история содержит бесчисленные примеры людей, которые прокладывали новые пути. Они превращали «невозможное» в «возможное». Уверен: их тоже называли безумцами за попытку воплотить безрассудные планы.

А как вы склонны реагировать, когда другие люди говорят, что вы ненормальный или что это

невозможно? Вы верите тому, что вам говорят, и принимаете их точки зрения? Или вы улыбаетесь и продолжаете идти собственным путем? Иногда бывает полезно задуматься о том, какое влияние на нас оказывают чужие мысли и убеждения.

## Я уже мог это раньше?

Начав тренироваться, я многое переосмыслил. Прежде я думал, что от тренировок становлюсь физически здоровее, физиологические процессы стимулируются и совершенствуются. Поскольку студентом я изучал спорт и физкультуру, то помню, что организм адаптируется к нагрузкам, эффективнее использует кислород, мышцы укрепляются и т. д. Однако, начав увеличивать дистанцию, я задумался, насколько в действительности мой прогресс связан с физиологическими изменениями.

Если одну неделю я пробегал пять километров, а другую — десять километров, то что, за неделю моя выносливость выросла в два раза? Или есть другое, более простое объяснение? Может, у меня сразу были силы пробежать десять километров, и я тренировал не мышцы, а ум, чтобы он поверил, что я способен это сделать?

Параллельно физическим упражнениям я занялся некоторым самоанализом. Почти уверен: основной результат моих тренировок — развитие уверенности в себе. Как спортивный психолог-консультант знаю, что уверенность строится на фактах. Если я попрошу вас завязать шнурки, насколько уверенно вы будете действовать?

Полагаю, что абсолютно. Вероятно, сделаете это и с закрытыми глазами. Вы делали это множество раз, то есть имеете множество доказательств, подтверждающих, что вы хорошо завязываете шнурки. А что если бы я попросил вас провести операцию на открытом сердце? Если вы кардиохирург, вас это не испугает. Если же нет, подозреваю, вы не будете чувствовать себя слишком уверенно.

— Дорогая, я ставлю будильник на 4:30 утра, чтобы пробежаться.

— Ты сошел с ума!

— Сошел с ума, говоришь? Должно быть, я на правильном пути.

Давайте применим этот подход к бегу. Если я только что пробежал пять километров и не устал, то решу, что мог бы пробежать шесть и даже семь километров. Если легко пробегаю семь километров, то вполне вероятно, что мне нетрудно будет пробежать десять километров. То есть, увеличивая дистанцию и финишируя в хорошей форме, я убеждаюсь, что смогу пробежать немного больше. В тот день, когда я пробежал 42 километра, я понял, что 56 километров — это вполне реально. Многие из тех, с кем я обсуждал вопросы грандиозных достижений, говорили, что открываются «новые горизонты». Когда достигаешь пика, к которому стремился, появляется больше возможностей и отчетливее видишь свой потенциал.

По правде говоря, я так до конца и не понял, какая часть моих успехов непосредственно связана с изменениями в физической форме. Конечно, мое тело приспособилось. Однако я подозреваю, что в основном мой прогресс объясняется «психологической адаптацией» — обретением уверенности в потенциале, который уже существовал.

Двукратный олимпийский чемпион Стив Уильямс говорил мне, что уверенность была для него самой большой проблемой. Сначала он пытался найти в себе черты, которые видел в других, например в легендарных олимпийцах Стиве Редгрейве и Мэтью Пинсенте.

«Я не чувствую себя таким. Они выглядят как машина, а не чувствуют себя машиной».

Недавно я услышал совет по радио. Что-то вроде...

**«Не сравнивайте то, как вы сами себя воспринимаете, с впечатлением, которое производят на вас другие люди».**

## Границы и этапы

Когда мы обучаемся чему-то или ставим новую цель, неизбежно проходим разные этапы. Цели, которые когда-то казались далекими мечтами, вдруг предстают реальными и достижимыми. То, что раньше было сложным, становится простым. Чрезвычайно интересно отслеживать изменение точки зрения в процессе своего развития. Я часто говорю об этом со спортсменами, которые переходят с одного уровня на другой — например, с национального на международный или из юниоров во



взрослую группу. То же самое касается почти всех областей: профессионалы берут на себя новые обязанности, ставят более высокие цели, получают в распоряжение больший штат или больший бюджет. Поначалу они чувствуют себя не в своей тарелке. Все незнакомо. Они не просто вышли из зоны комфорта, а с размаха шлепнулись в середину зоны дискомфорта. Некоторым очень страшно. Им кажется, что они потеряли контроль.

Много лет я работал с автогонщиками и мотогонщиками экстра-класса. При переходе с одного уровня на другой они имеют дело с более мощными машинами, развивающими значительно большие скорости. На первых этапах им бывает довольно трудно. Они увеличивают скорость, виражи возникают все быстрее, а трасса начинает расплываться перед глазами. Требуется особая сосредоточенность и осторожность. Может казаться, что несешься слишком быстро и не контролируешь ситуацию, подступает паника. Отсюда часто следуют неверные решения и ошибки. А серьезные ошибки усложняют этот период.

Поэтому гонщикам необходимо оттачивать внимание. Они должны мгновенно концентрироваться, чтобы лучше чувствовать время и принимать правильные решения. Для автоспорта это совершенно очевидно, но, осваивая любую новую территорию, почти все мы сталкиваемся с такими же трудностями. Многие профессии требуют быстро принимать решения, концентрироваться, анализировать новую информацию, учитывать меняющуюся обстановку. Нередко это дается нелегко.

Есть вероятность, что, допуская ошибки, мы попадем в отрицательную спираль: начнем сомневаться в себе, потеряем уверенность и совершим еще больше ошибок. Но существует и иной вариант: мы увидим возможность себя испытать, заметим свой (пусть небольшой) прогресс, оценим полученный урок и укрепим уверенность в себе. Постепенно мы свыкнемся с новыми требованиями, и они перестанут вызывать страх.

### **Дата: очень холодный ноябрьский день**

Целый день я провел на реке в лодке. Я попросил Клэр О'Хару (чемпионку мира по фристайлу на бурной воде и великого тренера) помочь мне понять, как грести на быстрой воде. Существует настоящее умение читать воду, потоки, течения. Я хотел научиться грести, используя течение, а не борясь с ним.

Возможно, вы помните, что я новичок в каякинге. Лучше всего мне удастся опрокинуть лодку даже на самой спокойной воде. Тут я действительно специалист.

Я следил за погодой и рекой и знал, что сутки назад на этом участке произошел сильный разлив. И, честно говоря, сомневался, стоит ли тренироваться в таких условиях. Подъехав к берегу, я увидел вспененный поток. Сердце ушло в пятки. При таком течении я не выживу и несколько секунд. Следует добавить, что температура воздуха по ощущению была ниже нуля, вода не выглядела теплее.

Хотя я был убежден, что не останусь на плаву дольше нескольких наносекунд, мы спустили каяк на воду. Клэр нашла место поспокойней. К удивлению, у меня получилось управлять лодкой. Постепенно Клэр подводила ее все ближе и ближе к стремнине. Я стал чувствовать движение воды, предугадывать, когда и как она повернет лодку, и понимать, что нужно делать. Мы вы-шли на стремнину и заскользили по волнам. Причалили только в конце дня. Конечно, в ледяную воду я все-таки вывалился, но выжил. А главное — я научился управлять лодкой в потоке быстрой воды!

А как вы реагируете, оказавшись за пределами зоны комфорта? Впадаете в панику или берете себя в руки и оттачиваете свои навыки?

### **Используйте зону дискомфорта**

Думаю, не надо напоминать, что мы растем и совершенствуемся в зоне дискомфорта. Здесь еще один полезный момент. В этом поле мы начинаем осознавать границы — точки, где заканчивается наша зона комфорта и открывается зона дискомфорта. Так проясняется, куда и как двигаться. Выявление зон дискомфорта помогает понять, на чем следует сосредоточиться.

Однажды вечером я сидел на полу в гостиной с веслом в руках. Для такого странного (назовем его эксцентричным) поведения был серьезный повод. Сев в каяк в первый раз, я почувствовал, что в области тазобедренных суставов и верхней части бедер начались судороги. Находясь в несколько

сотнях метров от берега, вы не можете выйти из лодки и размяться. Поэтому я решил тренировать мышцы: уселся на полу в гостиной с вытянутыми вперед ногами. А чтобы одновременно тренировать греблю, взял весло.

Когда я впервые попробовал это довольно странное упражнение, меняхватило примерно на три минуты — было невероятно неудобно. Ноги и поясница молили прекратить и вернуться на диван. Это убедило меня в необходимости продолжать упражнение. Я нашел зону дискомфорта и понял, что должен в нее войти. Несколько недель я сидел на полу по полчаса, затем по 45 минут, а потом и больше часа.

Когда мы сталкиваемся с дискомфортом, у нас есть выбор: преодолеть его или отступить. Мы можем использовать зону дискомфорта для своего развития, делая маленькие шажки от того, что умеем, к тому, чему еще не научились.

## Шажки

С уверенностью утверждаю: «успех за ночь» — полная ерунда. Кроме хорошего сна, ни один из людей, с которыми я когда-либо сталкивался, за одну ночь ничего не достигал. Кажется, что многие спортсмены приходят из ниоткуда, просто раз — и появились на мировой арене. Однако на самом деле все происходит по-другому. За их «мгновенным успехом» стоят годы труда. Выход на мировую арену выглядит огромным скачком, хотя на их спортивном пути это еще один, сравнительно небольшой шаг. Они не новички здесь, как представляют их СМИ, — они уже давно находились рядом с мировой ареной.

В книге *Bigger, Better, Bolder, Faster* Керренн Картмер-Эдвардс описывает путь Альберта Эйнштейна к его гениальному открытию. Величайший ученый современности начинал довольно скромно. Отнюдь не блистательно он окончил цюрихский политехникум и не нашел работу преподавателя. Молодой Альберт устроился на работу в патентное бюро и все свободное время тратил на чтение, исследования и написание теоретических статей. В двадцать шесть лет, продолжая работать в патентном бюро, Альберт Эйнштейн защитил диссертацию, но прошел еще целый год, пока научное сообщество обратило внимание на его труды. Удивительно, но лишь через восемь лет после первой публикации «Общей теории относительности» его выводы были приняты и подтверждены другими учеными. Эйнштейн получил Нобелевскую премию.

А вот рассказ Энди Рида о том, как он учился ходить на протезах:

«Я начал ходить между двумя стойками — всего несколько метров. Затем рискнул от них отойти. Постепенно удавалось пройти чуть больше и еще чуть больше. И так неделя за неделей».

Энди Макменеми однажды описал свои 66 ультрамарафонов как «3,3 миллиона шагов», которые делал один за другим.

**Если представить путь к цели как череду маленьких шагов, то обнаружится, что каждый шаг относительно прост.**

## **ВЫВОДЫ**

Если вы хотите достичь чего-то исключительного, «нормальные» способы не подойдут.

Принять точку зрения других людей часто означает ограничить себя тем, что они считают возможным.

Не сравнивайте то, как вы воспринимаете себя, с впечатлением, которое производят на вас другие люди.

Используйте зону дискомфорта, чтобы совершенствоваться.

Мгновенный успех никогда не приходит мгновенно.

## Глава 5

### Возьмите под контроль

«Многие люди терпят неудачу только потому, что сдаются в двух шагах от успеха».

*Томас Эдисон*

До сих пор мы обсуждали, как подходить к осуществлению цели и как думать о вещах, которые кажутся «устрашающими», «огромными» и «невозможными». Что мы имеем в виду под «великой целью»? Стремление выйти за пределы того, что знаем? Намерение заставить себя достичь большего, чем представляется возможным? Об этом приятно порассуждать при попутном ветре, когда дела идут относительно хорошо. В таких условиях легко придерживаться своей точки зрения.

А что если дела идут не так? Если мы сталкиваемся с серьезными препятствиями? И что еще хуже — все обсуждают наши неудачи?

Много лет назад я беседовал с успешным предпринимателем, который рассказывал, как сделал свои миллионы. Он объяснил, что достигал успеха во всем, за что принимался. Слушая его, я думал, что этот человек обладает даром царя Мидаса, обращавшего в золото все, к чему притрагивался. Возможно, у него были какие-то особые умения или знания, которые приносили такой успех. Я размышлял, что это за качества и почему их нет у меня. Читая биографии успешных спортсменов, предпринимателей и «гуру» личностного развития, я ознакомился со множеством историй взлета со дна на самый верх. Все они были как из пособия по достижению успеха. Эти люди постоянно всего добивались. Мне доводилось слышать, как профессиональные ораторы, стоя на сцене, заявляли, что они победители и одерживают триумф во всем, за что берутся. Они целеустремленные и решительные, они никогда не бросают задуманное, потому что так поступают неудачники. А они не согласны на неудачу.

Однако есть небольшая проблема... это не про меня. Я отнюдь не всегда добиваюсь успеха. Я обычный хорошист. У меня нет блестящего послужного списка. Мое резюме не свидетельствует об устойчивом коммерческом успехе и у меня явно нет дара Мидаса. Моя история немного более... (как бы повежливее сказать)... скромная. Мне за тридцать, у меня немного избыточный вес, больные колени и низкий болевой порог. И я бы не назвал себя человеком с безумно позитивным мышлением. Честно говоря, я вообще не верю в позитивное мышление. Я реалист, а не супергерой. Я просто человек, и я делаю ошибки.

Вам это знакомо? И что делать, если все идет не так, как хотелось бы?

### В споре с самим собой

В моей голове постоянно происходит нечто вроде перетягивания каната. Сомнения часто приходят как вопрос.

**Могу я? — Не уверена.**

**Должна ли я? — Не думаю.**

**Возможно ли? — Не смей!**

Сегодня я бежал по восхитительным проселочным дорогам неподалеку от дома. Стояла прекрасная погода, светило солнце, пели птицы. Один из замечательных английских весенних дней, которыми нас нечасто балует природа. Приблизительно через два километра я почувствовал, что с правым коленом неладно. Несколько дней назад на вечерней пробежке правое колено заклинило. Резкая боль пронзила ногу от колена до голени, и домой пришлось возвращаться пешком. Теперь боль вернулась. Что делать: продолжить бежать или вернуться и дать колену отдохнуть? Может, я просто слабак? Конечно, будь на моем месте человек с железной волей, он бы подавил боль и продолжал бежать. Ну а я? Бежать ли мне дальше или это глупо? Если я игнорирую боль, не усугубится ли повреждение? Почти уверен: для боли есть причина. Разве боль не предупреждение, что вы наносите организму вред и должны остановиться? Раздумывая таким образом, я продолжал бежать, стараясь быть поосторожнее с коленом. Постепенно становилось лучше. При длительных пробежках проблема нормализуется через четыре-пять километров. Может, это просто способ, которым мой организм приводит его в рабочее состояние?

Спустя несколько минут начало тянуть левое колено, а затем появились судороги в правой стопе. «О

господи, и что теперь? Давай же, тело, ты должно быть на моей стороне!» С трудом продолжая бежать, я засомневался. Может, мне не под силу преодолеть по пятьдесят шесть километров десять дней подряд? Пока я могу без напряжения пробежать всего шестнадцать километров. Но недавно колено прихватило всего через три километра, и о чем это говорит? Не делаю ли я глупость? С вами тоже так бывает?

**Справлюсь ли я с этим?**

**Да!**

**Я всегда добиваюсь успеха.**

Множество раз я мучился этим вопросом. Конечно, тот, кто постоянно достигает успеха, ответит «да». Супергерой может все. В ушах звучит уверенное: «Я всегда достигаю того, чего хотел». Так ли это в действительности? Существуют ли в мире люди, которые всегда добиваются цели и никогда не терпят поражений? У меня одного иначе? Несколько дней строю амбициозные планы, намечаю дистанцию, а затем приползаю домой, недобрав километра-другого. Иногда даже замысел скромный, а выдыхаюсь на полпути. Вот тут в голове и начинается ворочаться — справлюсь ли... Гожусь ли для этого? Есть ли у меня для этого необходимые качества?

Итак, что отвечать той части мозга, которую гложут сомнения? Лично я не думаю, что ее можно обмануть. Мой ум знает меня слишком хорошо — знает, что я не ходячая история успеха. Ему известно, что прежде за мной не числились спортивные достижения, и опыта испытаний на выносливость у меня тоже нет.

**Бессмысленно уговаривать себя: «Я могу это сделать, я могу, я самый великий». Мой сомневающийся ум смеется надо мной: «Кого ты пытаешься обмануть?»**

Я уже говорил, что уверенность строится на фактах. Единственное, против чего сомневающийся ум не возражает. Однажды вечером, когда я бежал, наткнулся на «стену». Странное ощущение. Энергия резко упала, ноги стали ватными, мне немедленно требовалось остановиться, сесть и поесть. Проблема в том, что я пробежал лишь половину дистанции. Желание прекратить усиливалось, потому что я завершал первый круг и находился рядом с домом. Но это не боль в колене, и, если продолжить бег, травма не грозит. Второй круг не слишком задался, но я добежал до конца. В тот раз я не добился ни рекорда, ни сокращения времени, зато получил доказательство, что, столкнувшись со «стеной», могу продолжать двигаться по крайней мере несколько километров. Из этого случая я вынес, что «стена» становится «стеной», только если я ей позволяю. Ее непреодолимость зависит от моего восприятия. Именно я выбираю, остановиться или продолжить.

«Если возникает препятствие, значит существует причина. Препятствие появляется не для того, чтобы нас сдерживать. Препятствие дает возможность увидеть, сильно ли мы хотим того, к чему стремимся. Препятствия останавливают того, кто хочет недостаточно. Они предназначены для других».

*Рэнди Пауш*

Уверен: с вами такое тоже случилось. Препятствие задает нам интересные вопросы о нас самих и предоставляет выбор. А как действуете вы, когда наталкиваетесь на «стену»?

## Как выиграть это сражение?

Как же одолеть сомнения?

Герой фильма Оливера Стоуна «Каждое воскресенье» тренер профессиональной команды по американскому футболу Тони Д'Амато (его играет Аль Пачино) обращается к своим подопечным после первого тайма решающего матча. Команда в ужасной форме, поражение следует за поражением. И Д'Амато обращается в перерыве к игрокам с зажигательными словами. «Речь о дюймах», как ее называют, стала культовой мотивационной речью, ее слушают многие спортивные команды уже много лет. Герой объясняет, что футбол, как и жизнь, — игра дюймов. Ради успеха мы должны бороться за каждый дюйм. По его словам, эти дюймы везде — в каждом игровом моменте, в любой минуте и секунде.

Тренер Д'Амато говорит, что нам не нужна волшебная палочка или «серебряная пуля» — магическое

средство, которое разом все изменит. Нам не нужно чудо. Он говорит футболистам, что от них не требуется выиграть следующий тайм. Но они должны сосредоточиться на каждом моменте и делать все возможное, чтобы выиграть дюйм. Это напоминание: возможности, которые нам необходимы, всегда вокруг нас — каждую минуту и каждую секунду нашей жизни. Единственное, что нужно, — это открыть глаза и их увидеть.

Я убедился, что правильный образ мышления оказывает огромную помощь при решении самых разных задач. Он помог мне расправиться с кипой долгов. Соблазнительно думать, что погасишь большой долг, как только заработаешь большие деньги. Обычно на это рассчитываешь, когда не получается заработать достаточно, чтобы хватало на все.

**Возможности, которые нам необходимы, всегда вокруг нас — каждую минуту и каждую секунду нашей жизни.**

Идея использовать любой из дефицитных ресурсов, чтобы расплатиться с долгами, кажется нелепой. Но это прямой путь в ловушку, когда долги растут, угнетают и пугают. Однако есть и другой способ посмотреть на ситуацию. Надо слово «дюйм» заменить на «фунт» (или «доллар», «евро» и т. д.). Наш мозг отлично решает проблемы, но только когда ему ставят правильные вопросы. Как выкроить фунт из еженедельного бюджета, чтобы сократить долги? В спорте мы часто стремимся уменьшить результат на десятую долю секунды или увеличить на несколько сантиметров. Самый простой способ найти десятую долю секунды — найти одну сотую десять раз. Удобный подход, который можно применить почти ко всему. Самый простой способ найти десять фунтов — это найти один фунт десять раз. Самый простой способ найти дополнительный фунт — десять раз найти по десять пенсов. Попробуйте приложить его к своей задаче, и увидите, как он полезен.

Сфера такого подхода не ограничивается физическими проблемами. Мой брат Джон использовал его, когда бился с немецким языком. Он начал с того, что ходил по городу и читал вывески, афиши и тому подобное. Осваивал самые простые вещи: заказывал чашку чая, покупал билет на поезд. Так, постепенно, Джон обрел уверенность.

Энди Рид объяснил, что задача снова начать ходить страшила его. Единственное, что помогало, — сосредоточиться на шаге, который предстояло сделать прямо сейчас.

«Каждый раз, когда становилось совсем трудно, я переключался на мелкие цели. В 2009 году я хотел побывать с друзьями на службе в День памяти, но врач сказал, что отпустит меня, только если я смогу самостоятельно встать и садиться в свое инвалидное кресло. Получив подходящую цель, я следующим утром отправился на тренажеры».

Чтобы найти доступные дюймы, нужно просто оглядеться вокруг. Знаете ли вы, где находятся ваши?

### **По одному дюйму**

Несколько лет назад я отправился отдохнуть на Мадейру. Это красивый остров, но невероятно гористый. По сути, это горный пик, выступающий из Атлантического океана. Однажды утром я решил добежать до вершины холма, у подножия которого мы остановились. Подъем был длинный, крутой и извилистый. Я опустил голову и потрусил вверх. Вскоре ноги и легкие начали гореть. Я задыхался, потел, смотрел в землю, но все-таки продолжал двигаться. В какой-то момент я ошибся и посмотрел вверх, чтобы понять, сколько еще осталось. Оказалось, бежал медленнее, чем думал. До вершины было еще далеко, а я был уже порядком измотан. И сразу возникли сомнения. Нахлынули те же самые вопросы, с которыми я сталкиваюсь и сегодня. Смогу ли я?.. Под силу ли это мне?..

Поскольку лишних ног и легких в запасе у меня не было, я применил «дюймовый» подход. В нескольких метрах на дороге перед собой я увидел камешек. И сказал ногам: «Ну, ноги, я не прошу вас добираться до вершины, но вы же сможете дойти до этого камешка?» И двинулся к камешку. Приблизившись к нему, я заметил на обочине впереди небольшой куст. «Давайте, ноги, ведь вы сможете добежать до куста?» Постепенно, шаг за шагом, дюйм за дюймом, мои ужасно уставшие ноги и легкие подняли меня... на самый верх горы. Теперь во время тренировок я часто использую этот прием.

«Стив [Редгрейв] откровенно рассказал о сомнениях, которые одолевают его во время

тяжелых гонок, когда он не знает, сможет ли сделать еще десять гребков. Я подумал: “Он такой же, как я. Он нервничает. Он сомневается. Он не родился чемпионом. У него обычные человеческие реакции. Он чемпион, потому что умеет с ними справляться, и этому можно научиться”».

*Стив Уильямс, кавалер Ордена Британской империи, двукратный олимпийский чемпион*

Существует миф, что рекордсмены и олимпийские чемпионы обладают железной уверенностью в себе, а негативные мысли просто не посещают их головы. Мы считаем, что мы другие, раз у нас есть сомнения и негативные мысли, которые не позволяют нам прорваться.

Сомнения знакомы всем, даже таким стойким людям, как чемпионка по приключенческим гонкам Робин Бенинказа. Робин призналась, что ее мучают мысли вроде: «Не знаю, смогу ли я выдержать это». И она отвечает себе: «Но ты же можешь сделать следующий шаг, а затем еще один?.. Пока ты можешь двигаться, путь вперед для тебя открыт». Чемпион мира и бронзовый олимпийский призер по триатлону Джонни Браунли рассказывал мне, что часто думает на старте, стоя на понтоне перед прыжком в воду: «А что если я не смогу проплыть?»

Заманчиво думать, что сомнения свидетельствуют о слабости. Но эти свидетельства подтверждают, что сомнения есть у всех, даже у олимпийских чемпионов и мировых рекордсменов. Сомнения говорят не о том, что мы слабы, они говорят о том, что мы люди.

## Это SMART или DUMB?

Поскольку в тот день у меня болели колени, я размышлял о столкновении мыслей и вслушивался в свой внутренний диалог. По иронии судьбы я вдруг понял, что устанавливаю цели в духе SMART. Я разделил свою задачу на «конкретные», «измеримые», «достижимые» и «реальные» части. Быть может, я слишком поспешно осудил SMART. Быть может, подходят оба метода, только у каждого своя область применения. Чемпионы, как правило, концентрируются на следующем шаге, на том, который предстоит прямо сейчас. Они отлично помнят о конечной цели, но сосредоточены на настоящем моменте. Этим они упрощают себе работу и значительно увеличивают свои шансы выполнять все наилучшим образом.

Значит, SMART и DUMB могут счастливо сосуществовать? Могут ли наши цели быть «ненормальными», «безумными» и «нереальными», одновременно являясь «конкретными», «измеримыми» и «достижимыми»? Что если в основу своего «зачем» мы положим цели DUMBER? Если дадим волю своему воображению, как это сделал Уолт Дисней, когда задумал сказочный замок принцессы посередине болота? Пустим фантазию в полет, освободив ум из-под контроля мышления SMARTER? Не вдохновляет ли это?

Теперь, когда мы поставили цели методом DUMBER, нужно найти способ их достичь. Для этого нам пригодится SMARTER. Вероятно, он поможет ответить на вопрос «как?», а также увидеть «дюймы» и сосредоточиться на «следующем шаге».

## Истории о постоянном успехе

У меня есть теория. Не думаю, что я единственный, кто не доводит намеченное до конца. Подозреваю также, что, когда мы читаем или слышим все эти захватывающие истории успеха, перед нами не вся картина. Мне не кажется, что это сознательный обман, но есть ощущение, что мы получаем отредактированную версию, из которой удалены все мрачные куски. Почти двадцать лет я работал со спортсменами мирового уровня. До сих пор не встретил ни одного, кто бы достиг успеха с первой попытки. Большинство прошло через множество неудач и, как правило, совершало немало ошибок.

Недавно я прочитал статью Саймона Сайнека о легендарном бейсболисте Бейбе Руте. В 1923 году Бейб Рут побил рекорд Главной лиги по количеству хоум-ранов и результативности сезона. Но он установил и третий рекорд, о котором многие не знают. В том же сезоне Бейб Рут допустил больше промахов, чем кто-либо из игроков лиги.

Бейб Рут не боялся оказаться в ауте. Возможно, именно это бесстрашие помогло ему сделать выдающуюся карьеру.

Это чрезвычайно интересно. Люди, подобные Бейбу Ругу, готовы раздвигать свои горизонты, попробовать новое и совершать ошибки, чем и отличаются от остальных. Но лучшие из лучших обладают еще одним качеством — необыкновенной способностью учиться на своем опыте. Из каждой ошибки и неудачи они выжимают все, что может послужить достижению успеха. Если я принимаю мысль о неизбежности неудач, встает вопрос: чему можно научиться благодаря им?



## **ВЫВОДЫ**

Сомневаются даже олимпийские чемпионы и мировые рекордсмены.

В жизни, как и в футболе, борьба идет за каждый дюйм. Дюймы, за которые надо бороться, — вокруг нас.

Сосредоточьтесь на настоящем: упрощайте задачу, разбивая ее на части.

Не бойтесь неудач.

Чему вы можете научиться на своих ошибках и не-удачах?

## Глава 6

### Это не только о вас

«Главная составляющая успеха звезды — остальная команда».

*Джон Вуден*

Окружение оказывает на нас мощное влияние. Отклик, поддержка, ободрение или сомнения обладают способностью изменять наши мысли и эмоции. Когда я смотрю, как работают юные спортсмены, вижу, как некоторых из них поддерживают их семьи. Родители привозят и забирают их, ездят с ними в тренировочные лагеря и на соревнования по всей стране. Часто они вкладывают в детей массу времени и энергии.

Конечно, не всякое влияние позитивно. Встречаются и деспотичные родители. Своими амбициями они создают детям проблемы. Нередко ситуация обоюдоострая. Я работал со многими юными спортсменами, испытывавшими сильное давление: они чувствовали себя обязанными оправдать ожидания родителей и тренеров. Некоторые подростки считают, что должны компенсировать родителям их «вложения» своим поведением и достижениями.

Конечно, подобное встречается не только в спорте. В зависимости от карьеры, которую родители избрали для своих потомков, они толкают детей к учебе, занятиям музыкой, живописью и так далее. Иногда это неплохо, но иногда такое давление сказывается весьма отрицательно.

### Позитивная энергия

«Если хотите добиться успеха, окружайте себя позитивными людьми». Хороший совет, не так ли? Позитивные люди наверняка будут ободрять и поддерживать. Они говорят: «Займись этим. У тебя все получится». Их поддержка обеспечивает обычно обратную связь, которая стимулирует и не дает упасть духом. Они помогут вернуть уверенность, если вы подавлены. Я не раз слышал от успешных людей, как важно иметь рядом того, кто верит в тебя. Это относится и к тем, кто предлагает помощь, и к тем, кто оказывает вполне реальную и ощутимую поддержку, помогающую добиться цели.

Мой брат Джон создал себе сеть поддержки, когда основал новый бизнес в Германии. Среди специалистов в своей области он отыскал единомышленников. Сходство взглядов и идей, выявившееся в ходе общения, привело их к решению заняться совместными проектами. Джон убедился, что работа с теми, кто разделяет с тобой цели, интересы и ценности, вдохновляет.

При подготовке к своему безумному испытанию на выносливость я тоже нашел замечательных людей. Одни делились знаниями и давали отличные советы. Другие урывали время от работы, чтобы помочь мне тренироваться и овладевать нужными навыками. Я очень благодарен Джону из спортивного магазина Cyclesense, который помог мне вновь освоить велосипед, и Найджелу Деннису из ассоциации Sea Kayaking UK — за помощь с лодкой. Такое содействие и поддержка неоценимы.

Итак, как окружить себя людьми, которые генерируют позитивную энергию? Не исключено, что они сами выйдут на вас и предложат помощь. Но на это особо рассчитывать не приходится. Я действую ровно наоборот: сам нахожу их и прошу помочь. Например, Клэр О'Хара (чемпионка по фристайлу на каяках) по моей просьбе направила меня к самому авторитетному эксперту по морскому каякингу в Великобритании. Один из моих друзей и клиентов Ричард — заядлый велосипедист, участник серьезных гонок — познакомил меня с Джоном из Cyclesense, который предложил свою помощь. Я очень признателен им.

Однако не стоит забывать, что существует масса людей, которые не хотят или не могут вам помочь. Как правило, это выясняется довольно быстро. Они или не отвечают на звонки и электронные письма, или говорят «нет». Впрочем, бывает, что сразу говорят «да», а потом по каким-то причинам не помогают. В общем, постепенно, расспрашивая, беседуя, развивая отношения, можно создать команду, которая будет способствовать продвижению к цели.

А где вы можете подключиться к источнику положительной энергии?

### Негативная энергия

Иногда вмешательство других людей носит сугубо отрицательный характер. Так что же делать, если

нас бомбардируют негативом?

Стив Уильямс столкнулся с такой проблемой накануне Олимпийских игр в Пекине в 2008 году. Его лодка (четверка без рулевого) не числилась в фаворитах или лидерах. Год назад они потерпели неудачу на чемпионате мира, а за несколько недель до Олимпиады про-играли этап Кубка мира. Стиву попала газетная статья, в которой перечислялись десять британских кандидатов на золотую медаль по гребле, — его экипаж даже не упоминался.

«Я подумал: “Да пропадите пропадом, мы вам еще покажем!” Нельзя управлять тем, что говорят, думают, делают, и тем, насколько в вас верят другие люди. Зато мы можем выбрать, как на это реагировать».

*Стив Уильямс, кавалер Ордена Британской империи, двукратный олимпийский чемпион*

Чемпионка по приключенческим гонкам Робин Бенинказа столкнулась с таким же отрицательным отношением на соревнованиях в Бразилии. Это случилось вскоре после того, как ей второй раз заменили тазобедренный сустав, и она была не в лучшей форме. Команда разделилась. Одни хотели продолжать без Робин, а другие считали, что команда едина и все должны действовать сообща.

«Некоторые считают, что если они добрались до финиша, значит выступили успешно. Я так не думаю. Раз мы играем командой, то успех — это когда все доходят до финиша».

В конце концов они решили дойти командой до следующей контрольной точки, а затем просто двигались от точки к точке — и так достигли финиша.

Черпать только положительную энергию не удастся. Наверняка поблизости есть и те, кто сомневается или боится чего-то. Часто у таких людей нет намерения тянуть вас назад, они не хотят нести негатив, они просто честны.

Нам трудно бывает промолчать, не высказать то, что мы думаем и чувствуем. Особенно откровенны и открыты мы рядом с самыми близкими.

Даже если даем не тот ответ, который они хотят услышать. Поэтому, как ни парадоксально, больше всего «отрицательной» энергии исходит от наших родных и близких.

## **Трудные разговоры**

Для меня первым реальным испытанием стал разговор с моей женой Кэролайн. Любовь усложняет некоторые проблемы. Если бы меня не волновало, что думает Кэролайн, этот разговор ничего бы для меня не значил. Я бы просто проигнорировал любой негатив и беспокойство и без оглядки двинулся вперед. Знаю много целеустремленных людей, которые добились невероятных побед и развернули миллионный бизнес за счет своего брака и семьи. Но это не для меня. Я очень люблю свою жену и дочерей. Пусть задуманное предприятие будет продвигаться медленнее, но я проведу больше времени с семьей.

Когда я впервые поделился с Кэролайн своей идеей, ее ответ был: «Ни за что... ни в коем случае... только через мой труп». Честно говоря, мне хотелось услышать другое. Хотя как ей могла понравиться моя затея — ведь она означала, что я какое-то время буду вдали от семьи. Кроме того, она осложняла наше и без того напряженное финансовое положение. К тому же я собирался рисковать собой. Кэролайн напомнила мне, что Северное море опасно, а у меня абсолютно нет опыта. А еще справедливо обвинила в невероятном эгоизме — неважно, что акция преследовала и благотворительные цели. На нас как на семью ложилась невероятная нагрузка, и, откровенно говоря, Кэролайн не видела в этой истории никакого смысла.

Когда я впервые сказал об этом родителям, они решили, что я сошел с ума. Мама была в ужасе, что я планирую пройти больше тысячи километров на каяке по Северному морю. Она задала очень разумные вопросы: «А как с погодными условиями, приливами, отливами? Что насчет твоих коленей?» (Я перенес операции на обоих коленях.) Чем дольше мы говорили, тем меньше у меня было ответов на ее вопросы, а с каждым непоясненным вопросом сгущались сомнения и страхи. Близких людей, которые тебя прекрасно знают, не проведешь. Моим родным известно, что я не спортсмен. Они знают, что мне за тридцать, у меня избыточный вес, большие колени, я не ходил на каяках, не бегал и не ездил на велосипеде на длинные дистанции. Несколько раз родители переспрашивали: «Ты понимаешь, чем все

это может закончиться?» Я честно отвечал: «Нет! Не имею понятия, во что это для меня выльется». Реакция близких часто очень сильно влияет на нас. Это естественно: тесная эмоциональная связь не позволяет не обращать внимания на их слова. Мы их любим — мы не можем просто отстраниться. Я заметил, что каждый раз, когда передо мной стоит цель, она неизбежно затрагивает окружающих. Например, напряженное финансовое положение при развитии бизнеса, конечно, отражается на Кэролайн и детях. Поэтому и активизируется негативная энергия. Реальность такова, что мои устремления могут плохо сказаться на других.

## Это не только ваше испытание

Уровень положительной и отрицательной энергии зависит от вопроса, «мое» это испытание или «наше»? Влияет ли напрямую ваше испытание на других людей? Когда я начал осуществлять свой замысел, осознал, что он касается не только меня. Воздействия на моих близких не избежать, как бы я ни хотел. Чтобы мы ни делали, это, так или иначе, затрагивает других.

В 2006 году Колин Биван начал годичный проект «жизни вне благ цивилизации» в центре Нью-Йорка. Его целью было оказывать наименьшее влияние на окружающую среду, свести к минимуму углеродный след. Неудивительно, что Колин известен как «Человек нулевого воздействия». Ирония в том, что его стремление не влиять на окружающую среду серьезно повлияло на образ жизни его жены и двухлетней дочери.

Да, мое решение создало ряд проблем для Кэролайн, причем она их не выбирала, это я их навязал. Одни были небольшими, вроде присмотра за девочками, когда я отправлялся на тренировку. Были и более серьезные, например найти деньги на снаряжение и прочие расходы. С какой стати тратить деньги на багажник для лодки, когда нам нужно купить девочкам обувь и заменить диван, который давно отжил свое? Все это важные вопросы!

Такие же проблемы возникают при создании собственного бизнеса. Мы инвестируем в его развитие время или деньги. Эти решения привычны, предполагают перспективу, и компромиссы, на которые мы идем в сегодняшней жизни, не вызывают возражений. Обычное дело для многих предпринимателей. Однако есть явное различие между тем, как Кэролайн расценивает компромиссы, необходимые для развития бизнеса, и компромиссы, которых требует мое испытание. Почти все, что связано с бизнесом, мы решали и решаем сообща. Поэтому оба готовы к компромиссам. Но решение об испытании на выносливость принял я один. Кэролайн не видит в нем особого смысла. Честно говоря, она бы предпочла, чтобы эта идея никогда не приходила мне в голову. Она просто не понимает, для чего я иду на все эти трудности и подвергаю себя опасности. Зачем мне это нужно?

К сожалению, если близкие не одобряют вашу идею, вы лишаетесь серьезной поддержки. Скорее всего, вы встретитесь даже с их сопротивлением. Как же с этим справиться?

## Значение негатива

Самые жесткие вопросы обычно оказываются и самыми ценными. Пусть они не нравятся вам, но именно на них надо найти ответ. Дискомфорт указывает нам на то, чему мы должны уделить наибольшее внимание. Обнаруживая слабые и уязвимые места, мы узнаем, что требуется укрепить.

Люди, которые хуже всего воспринимают нашу идею, как правило, задают самые важные вопросы. Конечно, слышать их не всегда приятно. Разумеется, мы предпочитаем позитивных людей с их словами ободрения и похвалы. Однако сомнения, страхи и критика весьма важны в потенциале.

Годами я замечал, что спортсмены, выступающие на мировом уровне, сознательно ищут негативные отзывы. Они ищут критиков и скептиков, потому что те часто дают наиболее ценную обратную связь. Выдающимся спортсменам критические отзывы необходимы, как кислород. Они побуждают к самосовершенствованию. Обязательно надо включать в свои команды людей, которые скептически относятся к вашим идеям.

Двукратный олимпийский чемпион Стив Уильямс тоже сталкивался с подобными разговорами.

«Когда я объявил, что собираюсь подняться на Эверест и дойти до Северного полюса, меня спрашивали: “Ты уверен?” За этим вопросом стоял серьезный страх, и я воспринял это как предостережение, что заставило меня тщательнее все обдумать и скорректировать свою установку:

задача не только в том, чтобы достичь вершины, но и в том, чтобы вернуться».

А как влияют негативные отзывы на вас? Они вас расхолаживают или вы видите их ценность? Злитесь на них или приветствуете?

## Важность баланса

Задумаемся глубоко, какие команды есть вокруг нас. Пример команды — семья. Одних членов вы «набираете» сами, а других получаете в наследство. Менеджеры в бизнесе и спорте часто наследуют свою команду. Со временем они могут ее переформировать, набрать людей с нужными навыками, подходом к делу и склонностями. Большинство руководителей и менеджеров понимают, что для хорошей команды важно равновесие: часть членов должны быть позитивными и энергичными, часть сомневающимися и консервативными. Проницательные руководители быстро улавливают дисбаланс. Если в команде преобладают позитивные настроения, то они наймут тех, кто будет задавать острые вопросы и вскрывать проблемы. Аналогичным образом, если команде требуется инъекция положительной энергии, лидер обратится к человеку, который обеспечит здоровую дозу воодушевления. Вам тоже может понадобиться сбалансировать свою команду, чтобы она помогала двигаться к выбранной цели.

Цените ли вы и положительные, и отрицательные влияния?

## Ваша собственная реакция

Наше мнение подчас меняется под воздействием окружающих. Мне кажется, это похоже на окрашивание волос. Если вы постоянно перекрашиваетесь, то в какой-то момент забываете свой естественный цвет. Ваша естественная реакция, ваш взгляд на вещи — такая же основа, как подлинный цвет ваших волос. Так что, прежде чем принять чужую точку зрения, прислушайтесь к себе.

Что вы действительно думаете, чувствуете и в чем убеждены?

Чужое мнение легко может вас поколебать. Соблазнительно соглашаться с теми, кто всегда позитивен и обнадеживает. И напротив, если регулярно подвергаться воздействию негатива, можно заразиться сомнениями и страхом. Конечно, знать мнение других полезно, но все же главное — не потерять себя, налаживая при достижении цели обратную связь. Ежедневно мы слышим чьи-то мнения.

Иногда это похвала, а иногда — критика. Конечно, мнения — это не факты, это чьи-то взгляды, чья-то точка зрения. Иногда мнение другого человека совпадает с нашим. Иногда — не совпадает.

Проблема в том, что обратная связь содержит не только информацию, но и эмоции. Критика и отрицательный отклик могут сопровождаться гневом или разочарованием. Похвала — восхищением и признательностью. Обычно это приходит в связке. Сталкиваясь с критикой и гневом, мы либо все принимаем и получаем эмоциональную травму, либо все отклоняем, чтобы избежать эмоционального удара.

Однако ни от того ни от другого проку не будет. А вдруг информация была действительно полезной? Вдруг от критики был бы толк? Вопрос в том, нужно ли нам вместе с этим испытать гнев, разочарование? Или можно разделить эту связку — принять полезную информацию, а сопутствующие эмоции отбросить?

Многие подвластны внешнему эмоциональному воздействию. Чаще всего мы прибегаем к нему в попытке изменить чувства другого человека, а значит, его мысли и поведение. Например, кто-то на вас сердится. Возможно, гнев направлен на то, чтобы вы почувствовали вину. Если вы пойдете на поводу, то можете изменить свои соображения, принять иные решения и впредь поступать иначе. На протяжении всей истории люди использовали эмоции, чтобы изменить мысли и поведение друг друга. Тем не менее здесь нет причинно-следственной связи. Мы можем соглашаться или нет. Когда кто-то хвалит вас, то предлагает вам гордиться собой. Вы можете принять или не принять это предложение. И вы соглашаетесь, если сделали нечто, достойное похвалы. То же относится к гневу и критике. В вашей воле — чувствовать себя виноватым или нет. У вас есть выбор — изменить или не изменять свою точку зрения.

Мой замысел с испытанием на выносливость породил множество подобных «предложений». Они были вызваны самыми благими намерениями, но я отклонил их, потому что видел людей, согласившихся

потворствовать своему эгоизму, и не хочу стать одним из них. С другой стороны, мне предлагалось почувствовать вину за то, что я не провожу время с семьей. Вот в такие моменты возникала необходимость определить подлинное отношение к цели. Может быть, я поступаю неразумно? Не изменить ли мое решение? Должен признать, что иногда бывал не прав, заходил слишком далеко и пересекал черту. А иногда действовал совершенно разумно, но другим мои решения все равно не нравились.

Множество раз я задавался вопросом: действительно ли существует опасность или это проекция страхов моего собеседника? Я слишком спешу или это проекция неготовности собеседника принять мой следующий шаг? Отчетливое понимание собственной позиции — основа, от которой следует отталкиваться. Что я действительно думаю и в чем убежден? Бывает, прав кто-то другой, а бывает, я объясняю, что выслушал, принял во внимание и обдумал мнение другого человека, но все-таки решил сделать по-своему.

Определиться не всегда легко. Иногда я осознаю свою подлинную позицию, только когда на нее нападают. Я мог бы следовать советам, считая их верными, но заметил, что в этом случае каждый раз мучаюсь ощущением, что принял неправильное решение. Мысли крутятся вокруг него, мозг не успокаивается — все говорит о возможной ошибке. Вы замечали, что, когда принимаете хорошее решение, ум с радостью оставляет этот вопрос и переходит к следующему? Если же решение не самое удачное, ум возвращается к нему вновь и вновь. Мне это наблюдение помогает понять, что к чему в действительности.

А разобрались ли вы в себе? Что вы думаете в глубине души? Хотя бы на минуту отстранитесь от мнений окружающих и определите свою позицию.

## Встаньте к штурвалу

Главное — насколько мы позволяем окружающим влиять на наши решения. Мы в состоянии сформировать свою сбалансированную команду. Мы можем попросить, чтобы нам помогли найти людей, которые принесут в дело свою поддержку, одобрение, энергию, критический или скептический взгляд. Важно помнить, что у нас есть право выбора принимать или не принимать предложенную информацию и сопутствующие эмоции. Мы не должны чувствовать себя виноватыми только потому, что на нас кто-то злится. Для этой злости наверняка есть своя причина. Не исключено, что придется принять на себя долю ответственности, но это не значит, что следует испытывать чувство вины. Мы можем держать штурвал в своих руках. Можем взять на себя ответственность и контролировать влияние, которое оказывают на нас другие.

## **ВЫВОДЫ**

Найдите нужных людей и создайте правильную команду, она может состоять не только из ваших друзей.

Как сильно поставленная вами цель отражается на окружающих?

Интересуют ли вас критические и скептические от-зывы?

Самые трудные вопросы могут быть самыми цен-ными.

Какова ваша подлинная позиция? Что вы думаете?

## Глава 7

### Бросать или не бросать?..

«Не важно, как медленно вы идете, до тех пор, пока вы не остановитесь».

*Конфуций*

Даже если вы непоколебимы в своих намерениях, убеждены ли вы, что ваши усилия достаточно серьезны и это действительно «испытание»? Как однажды сказал мне полярный исследователь Бен Сондерс: «Если я знаю, как мы собираемся все сделать, значит цель недостаточно сложная». Сомнения необходимы, это часть ментального процесса «сдержек и противовесов». Они заставляют нас останавливаться и задумываться над важными маленькими вопросами. Но бывает, что сомнения подавляют, выводят из строя, разрушают убежденность и лишают сил. Как же справляться с ними? Например, как быть, если кажется, что включился задний ход?

#### Два шага вперед, один назад

Вы обращали внимание, что прогресс очень редко бывает линейным? Если вы когда-нибудь пробовали похудеть, то наверняка замечали, что весы руководствуются какими-то своими соображениями. Они просто не понимают, что у вас есть конкретная цель и вам нужно, чтобы стрелка двигалась в правильном направлении. Мы поставили себе цель пару месяцев сбрасывать по килограмму в неделю и честно выполняли свою часть работы: меньше ели и выполняли упражнения. Мы отказали себе в тортах и прочих вкусных вещах. Теперь настал черед маленькой стрелки весов.

К сожалению, физиологические процессы не протекают упорядоченно и линейно. Мы можем целую неделю тщательно соблюдать все ограничения и сбросить всего полкило. С тем же успехом можно было давать себе послабления. Мы забываем, что стрелка показывает не наше усердие. Она знать не знает о наших тяжких стараниях и о желании достичь цели. Маленькая стрелка просто показывает наш вес и ничего больше. Проблема многих людей в том, что цифра на весах для них повод или поздравить себя, или отругать.

Измерение прогресса имеет смысл. Нам надо знать, движемся ли мы, не отклонились ли от курса. Однако если на основании этих результатов судить об «успехах» или «поражениях», то, не обнаружив ожидаемого прогресса, мы впадаем в уныние. Так возникают сомнения: достижима ли цель?

А что происходит, если стрелка показывает правильно и мы действительно двигаемся в обратном направлении? Мой брат Джон столкнулся с подобным, когда учил немецкий. Он объяснял, что изначально недооценил, насколько это будет трудно.

Он представлял, что походит на занятия, поучит язык, а затем просто заговорит. Но в жизни все оказалось по-другому. У него не ладилось с домашними заданиями, поэтому дело продвигалось медленно. Он возвращался с занятий совершенно вымотанным, садился за домашнюю работу и не мог заставить себя включиться, что очень его расхолаживало.

Неудачи обескураживали и Энди Рида.

«Я очень много работал в тренажерном зале, готовясь к протезам, и договорился поехать в реабилитационный центр Headley Court, чтобы их получить. Приехав туда, пожаловался медсестре, что у меня немного болит культя. Она взглянула и сказала: «К сожалению, Энди, вам придется вернуться в больницу, у вас развилась инфекция». Мне объяснили, что на ближайшие шесть недель придется вернуться в инвалидную коляску. Эта новость меня деморализовала. Вся моя работа в тренажерном зале пошла насмарку. Я был совершенно опустошен. Возвращаясь в больницу, я думал: «Пропади все пропадом, может, сидеть уже в коляске и бросить попытки ходить».

На самом деле графики прогрессирования имеют общие черты. Поначалу обычно мы делаем довольно большие успехи: прилагаем относительно мало усилий и получаем хороший результат. Затем достигаем меньшего, а необходимые усилия возрастают. В конце концов мы достигаем плато, когда, несмотря на усилия, прогресс почти не заметен. Пока нарабатываются специальные навыки, приходится вкладывать массу времени, энергии и стараний, при этом явный успех весьма мал. Интересно, что с точки зрения макро-, а не микроперспективы прогресс видится совершенно по-другому. Если бы мы строили график своего веса и каждый час вносили в него данные, то обнаружили



бы довольно много колебаний. Сопоставляя свой вес и активность за прошедший час, мы бы только удивлялись, почему он пошел вверх или вниз. Но если бы мы взвешивались раз в полгода, то исключили бы эти мелкие колебания и видели устойчивый прогресс. Большая часть графиков прогрессирувания носит скачкообразный характер. Наши достижения развиваются через взлеты и падения. Тем не менее если отстраниться и взглянуть на картину в целом, то видно движение в нужном направлении.

## Проблемы меняются, но не исчезают

Несколько лет я как коуч работаю с клиентом, который занимает ответственную должность. Он управляющий директор весьма успешного агентства по найму персонала. Годами он постоянно решал проблемы, и это давалось тяжело. Поскольку проблемы не становятся проще, можно заключить, что движения вперед нет. Тем не менее если мы взглянем на картину в целом, то обнаружим явный прогресс. Например, он гораздо легче справляется с ситуациями, которые еще несколько лет назад грозили катастрофой. Хотя они до сих пор требуют напряжения и усилий, шторм удастся пережить. Поэтому, вместо того чтобы бросаться от одной пробоины к другой, руководитель может заняться стратегическими вопросами и сосредоточиться на развитии бизнеса. Он создал резерв, позволяющий рационально управлять денежными потоками. Теперь, отправляясь в отпуск, не чувствует необходимости ежедневно контролировать свою команду — знает, что она может хорошо работать. Это настоящий прогресс!

### **Если последовательно делать правильные шаги, прогресс практически гарантирован.**

Встречается и еще один вариант, когда мы стремимся к прогрессу, но не замечаем его. Возможно, мы смотрим не на те показатели. Или надо просто заострить внимание. Если спортсмен измеряет прогресс в секундах и улучшает результат на полсекунды, он может счесть, что ничего не добился. Олимпийский пловец Крис Кук однажды сказал мне:

«Вы работаете и каждый день укладываете крошечные кирпичики. Я хочу сказать: вам кажется, будто вы не двигаетесь... но в итоге из этих кирпичиков вырастает здание и его видно всем».

Между достижением прогресса и пониманием, что мы его достигли, часто существует задержка, запаздывание по фазе. Иногда стоит просто довериться себе. Если мы продолжим свои усилия, то в конце концов увидим результат. Порой приходится немного изменять и дорабатывать план. Тем не менее если последовательно делать правильные шаги, то прогресс практически гарантирован.

Мой брат Джон наблюдал этот феномен, когда учил немецкий: «Я просто не представлял объем задачи, за которую взялся. У меня не укладывалось в голове, почему мне, неглупому парню, не дается немецкий. Это невероятно огорчало. Но дело в том, что некоторые вещи требуют большего времени. Иногда какие-то знания, полученные на первом курсе, не пригождались на втором, зато срабатывали на третьем. К тому же я не привык учить языки».

Несомненно, и вы сталкивались с подобным и легко справляетесь с тем, что раньше требовало напряжения. Задумайтесь, и вы увидите прогресс, которого достигли.

## Препятствие или возможность?

Не думаю, что встречал первоклассного спортсмена, который не получал бы травм. Наоборот, часто самые лучшие спортсмены получают самые тяжелые травмы. В спорте травмы и заболевания — неотъемлемая часть жизни. Не спрашивайте спортсмена, была ли у него травма, спросите, когда она была. Очевидно, что все хорошие спортсмены пытаются предотвратить риск или свести его к минимуму, однако понимают, что это маловероятно. Но их реакция на травмы сильно различается.

Некоторые считают, что им просто «не повезло», хандрят и жалеют себя, пока не смогут снова начать тренироваться. Другие злятся и расстраиваются, потому что чувствуют, что дают конкурентам фору. Нетерпение раньше времени толкает их вернуться к тренировкам, и риск повторной травмы возрастает.

Есть и третий тип спортсменов. Они активно ищут возможности, которые у них остаются. Отличный пример — пловец брассом Крис Кук. Он повредил поясницу и не мог работать ногами. Казалось, месяца три-четыре бассейн для него закрыт, что, конечно, подрывало его подготовку.

Как спортивный психолог-консультант я немного работал в паралимпийском спорте. Вопрос «Что вы

можете делать?» — один из первых, который следует задавать спортсменам с ограниченными физическими возможностями. Об этом я спросил и Криса. После некоторого раздумья он ответил: «Грести». Грести — плыть на одних руках. Удерживая тело неподвижным, Крис плавал, используя руки как весла. Это полезное упражнение помогало ему чувствовать воду руками, предплечьями. В результате он уловил, как двигаться в воде более эффективно. Обычно, когда он был здоров и в форме, у него просто не находилось времени включать такой элемент в тренировки. Травма дала ему возможность, которую он с готовностью принял. И в результате усовершенствовал свое мастерство.

Порой самые большие «неудачи» открывают величайшие возможности. Обращение к своим скрытым резервам становится катализатором, который помогает изменить направление профессиональной деятельности и жизни в целом. Такие события заставляют подвести итоги, многое ревизовать, пересмотреть приоритеты и осознанно решить, куда мы хотим двигаться дальше. Пусть в тот момент мы так не думаем, но время все расставляет по местам. Оглядываясь назад, искренне скажу, что свой подобный опыт считаю истинным благословением.

Большинство неудач предоставляет нам возможность расти, учиться и становиться сильнее. Но, разумеется, возможности видны, только если их искать и использовать в соответствии со своим отношением к ним. Для одних препятствия — способ объяснить свою неудачу. Другие воспринимают их как обстоятельства, благодаря которым удалось добиться успеха.

## Спасибо вам, госпожа Мозоль

В самом начале подготовки к испытанию у меня возник мозольный пузырь на внешней стороне правой стопы. Сначала я думал, что виновата складка на носке или натирают кроссовки. Однако вскоре до меня дошло, что дело не в том. Мозоль появилась потому, что во время бега я неправильно ставил ногу. Вероятно, я делал так и раньше, но не замечал. Когда я увеличил дистанцию, нагрузка на эту часть стопы увеличилась, и образовалась мозоль.

Моей первой реакцией было избавиться от нее и вернуться на дорожку. Меня охватило раздражение. Мозоль мешала тренироваться. Конечно, простое вскрытие пузыря и пластырь ничего не исправили. Тогда мне стало ясно, что г-жа Мозоль хочет мне что-то растолковать. Следовало не проклинать ее, а поблагодарить.

Так организм сообщал, что требуется мое внимание. Попыткой подавить это сообщение я ничего не добился. Мне нужно было изменить способ бега и перестать выворачивать ногу. Пришлось вспоминать студенческие дни, когда я изучал спортивную науку, в частности анатомию и биомеханику движений. Я начал понимать, что некоторые мышцы у меня не работают должным образом и нужно их укрепить. Другие же требовалось подтянуть. На помощь пришли- упражнения. Также я понял, что вожу машину, сидя в нездоровом положении. Комфортная, но вялая поза усугубляла мышечный дисбаланс. Надо было начать сидеть правильно. На какое-то время, пока тело приспособлялось, вождение стало ужасно неудобным. Мне очень хотелось расслабиться и сесть как прежде, но так проблему не решить. Во время бега я отслеживал каждый шаг, чтобы убедиться, что я правильно ступаю и распределяю вес. На это уходили изрядные усилия. Я мечтал расслабиться, отключиться и просто бежать. Однако вскоре заметил изменения.

То, что я обнаружил, оказалось очень любопытным. Мозоль стала перемещаться. Примерно за неделю пузырь прополз с внешней стороны стопы под сводом на внутреннюю сторону, к основанию большого пальца, но не задержался там надолго. Начал двигаться по своду назад, в центр стопы, а затем... исчез. Когда мы сталкиваемся с маленькими «проблемами», нам часто хочется от них отделаться. Заболела голова — принимаем анальгетик. Но, как говорит мой друг: «Головная боль — не признак нехватки аспирина». Так что лучше найти причину и устранить ее, а не кидаться заглушать симптомы. Головная боль может указывать, что нужно восстановить количество жидкости в организме, поесть, отдохнуть или расслабиться. При иных «головных болях» поиск решений занимает больше времени. Возможно, придется потерпеть какие-то неудобства. Однако, как и моя мозоль, со снятием проблемы они, скорее всего, исчезнут. И что же такое проблемы? Всего лишь источник раздражения или возможность что-то исправить, привлекая наше внимание?

А как у вас сейчас обстоит с «мозолями» (не в медицинском смысле)?

Двукратный олимпийский чемпион Стив Уильямс рассказал мне, как самая большая его неудача стала катализатором успеха.

«В 2000 году меня включили всего лишь в резерв сборной перед Олимпиадой в Сиднее. Для меня это был крах. Я — тот, кто подносит весла. Что-то мне мешало. Я среднего роста, а остальные — Стив [Редгрейв], Мэтт [Пинсент] и другие — высокие, за 180 см. В Сиднее я увидел, что выигрывают не только высокие... но и ребята маленького роста. В глубине души я был не уверен в себе. А после Сиднея преодолел это. Конечно, это был очень болезненный удар, когда меня не взяли в команду. Моего лучшего друга взяли, а меня нет. Одиннадцать лет я мечтал участвовать в Олимпиаде, а вместо этого мне пришлось наблюдать со стороны, и это было очень тяжело.

Я понял, что путь, которым шел, не приведет к желаемым результатам. Я проанализировал, что делал и кем был. Кто я? Хорошо помню, как Юрген [тренер] сказал: “Я не возьму тебя в команду, но хочу, чтобы ты был в резерве”. Хотелось одновременно ударить его и заплакать. В голове моей крутилось: “Я хотел не этого, но я это получил. Пусть так, но я хочу гордиться тем, как воспринял все и как отреагировал”. У вас есть представление о человеке, каким вы хотите быть. С этим проще, когда все в жизни идет хорошо, и сложнее, когда все оборачивается не так. Кого волнует, какой вы человек, когда вы на взлете? Гораздо важнее, как вы ведете себя, когда проигрываете».

Нокауты неизбежны, поэтому мы должны заранее развивать в себе стойкость.

## Остановитесь и подумайте

Когда я думаю о стойкости, то представляю тех, кто грудью — через все испытания — прокладывает себе дорогу к цели. На ум приходят образы бесстрашных героев, которые сражаются до конца. Мы часто видим их в кино. Это и предводитель шотландцев Уильям Уоллес, которого в «Храбром сердце» играет Мел Гибсон, и полководец-гладиатор Максимус Децимус Меридий (одна из лучших ролей Рассела Кроу) из «Гладиатора», и негибачый Черный рыцарь (сыгранный Джоном Клизом) из комедии «Монти Пайтон и Священный Грааль». (Ладно, признаю, что он легендарен поменьше!) Подозреваю, что я тут не одинок. Но есть и другие примеры мужества.

Энди Макменем пробежал ультрамарафон с порванным ахилловым сухожилием и подозрением на перелом голени. Гэри Росси из отряда «морских котиков» ВМС США рассказал, как его друг Майкл Торнтон бросился в бой, чтобы спасти своего раненого лейтенанта. Майкл доставил его на берег, а затем два часа, поддерживая над водой товарища, который был без сознания, плыл до катера, где должна была встретиться команда. И еще о героизме: сам Майкл тоже был ранен — в бедро и плечо. А вот с чем столкнулась Робин Бенинказа во время приключенческих гонок: «Мы должны были выйти за пределы своих возможностей. Всех мучило что-то вроде отека легких. У меня был бронхит и температура под сорок. В обычных условиях я лежала бы в больнице и уж точно бы не работала».

Легко проследить, что под стойкостью мы подразумеваем набор определенных качеств. Как консультант по спортивной психологии я считаю, что основных элементов три:

**Упорство** — способность заставлять себя делать максимум, заставляя даже тогда, когда единственное, что вы хотите, — это остановиться.

**Стабильность** — способность адаптироваться и преодолевать трудности, когда все идет против вас.

**Самообладание** — способность принимать правильные решения и на высоком уровне выполнять все, что бы вы ни делали. Этот элемент требует время от времени останавливаться и обдумывать ситуацию.

Когда ломишься напролом, легко потерять самообладание. Если считать стойкостью только упорство и способность терпеть дискомфорт, то в итоге можно прийти к довольно неудачным решениям.

## Мой первый ультрамарафон.

### **Вахтенный журнал. Знаменательная дата: двадцать седьмое мая (примерно)**

Сегодня утром я проснулся и решил попробовать пробежать ультрамарафон (50 километров, или 31

милю). Это официальный выходной, я свободен, у меня ничего не запланировано, почему бы и нет? Последнее время я пробегал от восьми до шестнадцати километров, так что это будет значительное увеличение дистанции. Планирую разбить ее на несколько этапов, с регулярными остановками для питья, еды и растяжки. Схема такая: за день четыре этапа по 12,5 километра. В конце каждого этапа буду отчитываться о своем состоянии. Пожелайте мне удачи.

### **12,5 километра — это много**

Я ощущаю неустойчивость в коленях, тянет икры и побаливает правая стопа. Не собираюсь волноваться, но буду к ним повнимательней, особенно на спусках.

К плюсам относится то, что сегодня отличный день. Солнца нет и немного прохладно, поэтому бежать будет легче. Меня радуют краски поздней весны. В листве деревьев — все оттенки зеленого, где-то и пурпурный, в богатую палитру вкрапляются синие колокольчики, желтеет в полях рапс. Живые изгороди тоже в цвету, и запахи фантастические. Иногда доносится аромат скошенной травы, древесного дыма, в кустах снуют птицы.

В этот момент я думаю, что пробежать еще три таких дистанции, конечно, трудно, но возможно.

### **На полпути**

Отправившись на второй круг, я почувствовал стреляющую боль в левой ноге. Через километр она почти полностью прошла, и я предположил, что таким образом мое тело приспособлялось к бегу.

Хотя я все еще наслаждаюсь природой вокруг, я заметил, что явно берегу правое колено, особенно на пологих спусках.

### **Вторая половина**

Принял довольно странное решение: объединить два оставшихся этапа в один. Честно говоря, просто хочется пораньше закончить и провести вечер дома. Возможно, это не самое разумное решение. Сегодня мне не хватает терпения и хладнокровия. Если бы я был альпинистом из [второй главы](#), то полез бы в гору в непогоду и, вероятно, погиб.

Удивительно, как сильно может влиять усталость. И на процесс принятия решений, и на настроение. Вместо того чтобы придерживаться плана и бежать дистанцию по частям, я решил напрячься и поскорее закончить. По размышлению, по-хорошему надо было поступить ровно наоборот. Я устал, поэтому нужно было больше отдыхать, больше растягиваться и чаще останавливаться, чтобы попить и поесть.

В результате этот этап дался мне очень тяжело. Ноги болели, я ощущал постоянную ноющую боль. Мне требовалась сосредоточиться, чтобы ставить ноги аккуратно и безопасно и не травмировать колено. По пути домой даже пришлось сменить бег на ходьбу. Я думал, что через какое-то время снова перейду на бег, но усталость не позволила: я сделал жалкую попытку и не выдержал. Последние три километра до дома я еле полз.

Я бежал по тому же маршруту, что и утром, — та же прелесть сельского пейзажа, те же краски, те же птицы — но мне уже было не до них. Ум отключился. Я был поглощен своей усталостью, ощущением в ногах, подвижностью в колене и борьбой с мятежной частью мозга, которая отчаянно убеждала меня остановиться. Я позволил усталости завладеть моим вниманием, повлиять на настроение и тем самым снизил защиту. Об удовольствии уже не было и речи: единственное желание — остановиться.

### **Размышления**

Я сижу и раздумываю о событиях дня. После того как поел, растянулся и немного восстановился, голова стала работать гораздо лучше. Сегодня я вышел за границы своих возможностей. Это не мой абсолютный предел. Я могу двигаться дальше, но подойти к делу надо иначе. Скачок был слишком большим — от обычных шестнадцати километров почти до пятидесяти. Если увеличивать дистанцию постепенно, то можно пробежать ее значительно легче. А еще надо придерживаться плана и быть терпеливым. Если достигну высокого уровня физической подготовки, то смогу снизить и воздействие усталости. Сохраняя положительный настрой и концентрацию, можно принимать решения более взвешенно. Сегодня я усвоил важные уроки!

Как говорится, вперед, к успеху!

Размышляя о полученном опыте, я вспомнил разговор с полярным исследователем Беном Сондерсом.

«Сначала я думал, что нужно просто игнорировать боль и продолжать идти. В первый же раз, когда я так поступил, обморозил пальцы ног. Это не решение. Напротив. Вы должны внимательно прислушиваться к себе и вовремя реагировать на проблему. Если что-то не в порядке — остановитесь и исправьте, потому что само ничего не наладится».

Действительно, иногда самое правильное решение — не продолжать, а сбавить темп или даже пока остановиться. Иногда лучше потратить больше времени или прерваться и начать снова на другой день. Хотя это кажется нелогичным, но решение идти, несмотря на боль, чтобы сохранить лицо, — самое простое. Однако самое простое решение — не всегда лучшее. Остановка может выглядеть, как будто мы отступили и признали поражение. Что подумают люди? Что я слабак? Что струсил? А я сам? Сочту себя тряпкой? Слишком нежным или все-таки разумным?

Все это непосредственно относится к делу. Устав, мы теряем самообладание и способность принимать трезвые решения. Однако если мы хотим создать идеальную среду, чтобы завалить задачу, надо всего лишь следовать формуле, которую используют во многих реалити-шоу. Соединить сильнодействующую смесь из недосыпания, отсутствия качественного питания, пресной воды и свежего воздуха, а затем добавить напряженное испытание. Взболтайте все это, отойдите в сторонку и наблюдайте, как летят искры. Сколько же людей обеспечивают себе такие условия каждый день!

## Тихий голос

Не знаю, как ваша голова, но моя бывает довольно шумным местом. Фоновый шум, бесконечная болтовня, занудные рассуждения, а еще — горячие дебаты и даже схватки.

Должен я или не должен?

Это хорошая идея или плохая?

Буду ли я об этом жалеть? Где грань между смелостью и глупостью?

Я глубоко уверен, что мы должны дерзать.

Эту философию исповедуют многие выдающиеся люди: они не боятся мечтать, преодолевать себя и идти на риск. Впрочем, я также слышал о весьма успешных бизнес-лидерах, предпринимателях и инвесторах, которые минимально рискуют, потому что хорошо рассчитывают свои решения.

На недавнем ужине, проводившемся моей компанией Be World Class, тренер олимпийских чемпионов Крис Бартл объяснял, что отличная подготовка снижает риски.

Мой мыслящий мозг, тот участок, который ведет все эти разговоры, иногда буквально завязывает себя в узлы. Он обладает способностью одновременно выдвигать два очень убедительных, но абсолютно противоположных набора аргументов. Как может наш мозг выдавать перечень плюсов и минусов практически равной силы? Как может ум сам себя загонять в тупик? Чистое помешательство!

К счастью, кроме области шума и неразберихи в нашем мозге есть и другое место. Оно лежит за пределами мысли. Это место находится в глубине нашего сознания, кажется, что здесь царит тишина.

Создается впечатление, что язык и слова здесь просто неприменимы.

«Осмелиться — на миг потерять почву под ногами. Не осмелиться — потерять себя».

*Сёрен Кьеркегор, философ-экзистенциалист*

В этом месте основная роль принадлежит чувствам. Его часто называют интуицией. Когда мышление заходит в тупик, решения принимает интуиция. Среди шума и громогласных споров звучит очень тихий голос, который шепотом подсказывает нам ответ.

Иногда мне удается его услышать, и тогда я следую его советам. Иногда интуиция говорит, что сейчас вполне можно поднажать. Иногда советует вообще отказаться от попыток, а иногда переждать.

По-моему, пренебрегать интуицией глупо. Бывает, мне кажется, что я знаю лучше, и не слушаюсь. И в итоге обычно прихожу к тому, что надо было следовать мудрым советам тихого голоса, а не создавать себе ненужные сложности.

Если игнорировать интуицию, то громкие голоса продолжают спор, и я изо всех сил пытаюсь оправдать свое решение. Но когда я к ней прислушаюсь, споры утихают. Поэтому в трудные моменты, прежде чем кидаться в бой, самое разумное — остановиться и прислушаться к ее тихому голосу.

**В трудные моменты, прежде чем кидаться в бой, самое разумное — остановиться и**

### **прислушаться к тихому голосу интуиции.**

А вы слышите этот тихий голос? Когда вы его слышите... а когда вы его слушаете?

Что происходит, если вы сталкиваетесь с трудным решением? Вы стараетесь найти легкий путь или правильный? Может быть, вы упускаете важную часть головоломки?

Часто решение кажется мне сложным потому, что не хватает информации. Вероятно, вместо того, чтобы спешить, стоит поискать недостающее. Получив все необходимые данные, принять решение гораздо проще.

А что делает наш ум, когда мы действительно сталкиваемся с препятствиями?

## **Препятствия**

Я обсуждал тему достижения цели с разными людьми. Многие из моих собеседников (некоторые внесли вклад в эту книгу) прошли через экстремальные, сверхтяжелые испытания. Впрочем, идет ли речь об экстремальной или о простой и обыкновенной задаче, с препятствиями мы сталкиваемся обязательно. Без них практически никогда не обходится. Я бы назвал их частью картины. Поэтому мы должны правильно ставить вопрос: не «встретятся ли нам препятствия?», а «когда они встретятся?». И если мы уже знаем, что они неизбежны, следует подумать, как на них реагировать.

Некоторые препятствия сравнительно незначительны. Они временно замедляют вашу активность или заставляют отклониться от курса. Другие наносят такой удар, что полностью срывают проект. Интересно, что событие, которое становится крахом для одного человека, кому-нибудь может показаться незначительным неудобством.

## **Бросать или не бросать?**

### **Вот в чем вопрос**

Робин Бенинказа знает, что существуют моменты, когда нужно остановиться, и моменты, когда, наоборот, следует продолжать.

«Граншейная стопа<sup>11</sup> полностью вывела меня из строя, я просто не могла идти дальше. Но, как бы трудно ни было, пока вы можете продолжать двигаться, шанс всегда остается.

Когда мне бывает предельно тяжело, я останавливаюсь и думаю. Да, я могу все бросить. А что потом? Я представляю, как через неделю удобно расположусь на диване с бокалом вина, зная, что для меня все закончилось. И тогда я думаю: “Черт возьми, нет! Это не для меня”. Еще можно избежать такого сценария. Нельзя бросать.

Всегда сначала “бросает” ум, а уже потом тело. Замечательно сказал Генри Форд: “Когда ты думаешь, что можешь, и когда думаешь, что не можешь, — в любом случае ты прав”.

Для меня бросить по своей воле — страшнее боли и страданий. Если брошу, то что еще мне придется бросить? Чего еще испугаюсь? Что произойдет, когда возникнет следующая проблема? Выдержать и не бросить для меня — значит обрести уверенность, что я смогу справиться со всеми препятствиями. Поэтому мне не нужно заранее думать, с чем я столкнусь и как тогда поступить. В приключенческих гонках мы понятия не имеем, что встретится на пути, но уверены, что наша команда со всем справится. Невозможно заранее досконально изучить каждый дюйм. Собственно, это и не надо знать, если я чувствую, что подготовлена к любым трудностям и справлюсь».

Такая психологическая установка позволяет Робин идти вперед, когда другие останавливаются. Что же определяет наш взгляд на препятствие, за счет чего оно может восприниматься или как потенциальный конец, или как выбоина на дороге?

По-моему, это зависит от того, как способна повлиять на нас ситуация. Чтобы остановилась Робин Бенинказа, одной травмы недостаточно. Она может сказать, что «это всего лишь тело». Она не остановится только потому, что откажет нога или случится приступ лихорадки. Многие возражат: это веская причина, чтобы прервать дистанцию. Вопрос очень существенный. Что важнее: сустав или выполнение задачи? Для кого-то — сустав. Я бы сказал, что здесь нет правильного или неправильного ответа. Важнее понять, насколько далеко мы готовы зайти. Что главное? Что вы готовы принять? Чем не готовы рисковать?

## Что делать, если бомба все-таки падает?

При слове «бомба» представляется что-то вроде того, что случилось с Энди Ридом. Внезапный взрыв, и в доли секунды изменяется ваш мир. Но обычно «бомба» подкрадывается в течение многих месяцев.

Мои тренировки длились уже полгода, когда у моей жены Кэролайн возникли странные ощущения в руках и ногах, онемение. На первый взгляд, они казались довольно безобидными. Иногда она просыпалась, почувствовав, что отлежала руку. В другие дни чувствовала онемение или покалывание в ногах. Прошло несколько недель, и Кэролайн заметила другие необычные симптомы. Она просыпалась уставшей, ей стало трудно поддерживать энергию в течение дня.

Однажды воскресным утром я собрался на велотренировку. Маршрут составлял примерно 96 километров по северо-йоркширским вересковым пустошам. Хорошая трех-четырёхчасовая поездка. На мне был велосипедный костюм и светоотражающий жилет — вид совершенно дурацкий. Мало того, к штанам из лайкры я надел розовые пушистые носки Кэролайн и всю теплую одежду, какую нашел. Я почти вышел из дому, когда Кэролайн спустилась по лестнице. Она выглядела ужасно (извини, дорогая, это правда). Вместо того чтобы посмеяться над моей экипировкой и пожелать удачной поездки, она обессиленно рухнула на диван. С трудом заставила себя подняться, чтобы выпить чашку чая. О том, чтобы на несколько часов оставить на нее наших энергичных девочек, не могло быть и речи. Разумеется, я отменил поездку.

Состояние Кэролайн продолжало ухудшаться, и мы начали долгий процесс медицинских обследований, анализов и консультаций. В начале января появился первый приблизительный диагноз: оказалось, что заболеваний несколько. Передо мной встал вопрос: продолжать запланированное или остановиться.

Я потратил огромное количество времени, энергии, крови, пота и слез. Я мечтал, как одержу победу. Когда вложено столько физических, умственных, эмоциональных и духовных усилий, отказаться от запланированного очень трудно. К тому же я привлек к своему проекту других людей. Они тоже тратили время и силы. В тот момент мы как раз начали собирать средства — вели переговоры с потенциальными спонсорами и благотворительными организациями, которые могли стать бенефициарами. К счастью, мы еще не дали никаких обязательств и не взяли ни от кого деньги. Я должен был решать. Препятствие это или конец истории?

## Время решений

Если я чувствую, что застрял, то обычно спрашиваю себя, какой информации мне не хватает. В тот раз информации- у нас было очень мало. Мы мало знали о состоянии Кэролайн и о том, как может сказаться на ней мое предприятие. Оправдан ли мой отъезд? Могу ли я покинуть на сорок дней семью? Как справится Кэролайн? Что с ней? Когда мы узнаем? Сколько времени займут исследования? Потребуется ли лечение? Если да, то какое? Какой эффект оно окажет?

Просто для интереса, что бы вы сделали на моем месте? Остановились или продолжили?

Ответов на эти вопросы не было. Я видел только один разумный выход — нажать на «паузу» и отложить задуманное до будущего года. Над нами висело столько огромных вопросительных знаков, что посвятить себя проекту я попросту не мог. Да, он важен для меня, но не больше, чем моя жена, моя семья. Если я продолжу и поставлю под угрозу здоровье Кэролайн, то ради чего это все? Смог бы я гордиться своими достижениями, оставив за собой побоище? Нет, я бы стыдился своего эгоизма.

Время позволит нам найти хотя бы часть ответов, оценить последствия и решить, как действовать дальше. Возможно, придется просто перенести сроки проекта. Но не исключено, что понадобится его откорректировать. Предположим, я не смогу уехать из дома на сорок дней. Одно дело вернуться, прервав четырехчасовую тренировку, другое — менять планы прямо в каяке на волнах Северного моря.

Итак, что делать, если бомба все-таки падает?

Остановитесь и нажмите кнопку «пауза». Вся ли у вас информация, чтобы принять взвешенное решение? Вы спокойны? Например, я, когда злюсь, редко делаю правильный выбор.

Вернитесь к своему «зачем». Спросите себя, что для вас самое важное? Какие у вас варианты? Какой

стоит выбор? О чем вы потом можете пожалеть? Оглядываясь на этот момент, что бы вы хотели видеть?

## И что теперь?

Самые серьезные препятствия ожидают нас, когда мы беремся за масштабную задачу: они — часть пути. Вместо того чтобы спросить, встретятся ли они нам, разумнее задать себе вопрос, как мы будем на них реагировать.

Мой проект родился из вопроса «могу ли я это сделать?». Поскольку испытание отложено, вопрос остается открытым, но я все еще хочу на него ответить.

Когда мы сталкиваемся с осложнениями, у нас есть возможность все бросить. Это развилка. Здесь и происходит проверка мотивации. Нужно сделать выбор и принять решение. Есть ли причина продолжать? Насколько она сильна? Может ли мотивация выдержать удар? Следует ли отступить и вернуться к этому позже?



## **ВЫВОДЫ**

Препятствия и сомнения неизбежны. Видите ли вы возможность благодаря им стать сильнее?

Стойкость — больше, чем просто упорство и способность быстро восстанавливаться. Главное в стойкости — самообладание.

Остерегайтесь усталости: она влияет на настроение, а значит, и на способность здраво мыслить.

Вы слушаетесь советов своего «тихого голоса»?

Что происходит, если бомба все-таки падает? Когда препятствие ведет к крушению?

## Глава 8

### Неудача — это действительно провал?

«Когда вы чувствуете, что готовы бросить задуманное, вспомните, зачем вы начали».

*Неизвестный автор*

Всегда что-нибудь будет выбивать из колеи. Трудные ситуации и обстоятельства дают повод все бросить. По правде говоря, думаю: они существуют, чтобы предоставить возможность и оправдание для отступления. Никто не любит говорить: «Я бросил, потому что это оказалось мне не по зубам. Я бросил, потому что не справился». Гораздо проще сказать: «Я бросил из-за травмы. Мне пришлось остановиться, потому что снаряжение подвело».

Однако подозреваю, что реальная причина — в отсутствии желания продолжать. Возможно, мы слишком устали и испытываем дискомфорт или потратили много усилий и не увидели результатов. Может быть, мы слишком выложились и не верим, что хватит сил завершить задуманное. Когда я только приступил к тренировкам, разговаривал с Энди Макменем о психологическом настрое, необходимом для подготовки к ультрамарафонам.

Он сказал: «Маловероятно, что вы остановитесь, потому что не сможете двигаться дальше. Скорее, вы остановитесь, потому что вам надоест». Звучит странно, но он был абсолютно прав. Если задуматься, мы чаще бросаем начатое не из-за того, что не могли продолжать. Не так уж много того, что может нас остановить. В подавляющем большинстве случаев мы останавливаемся, потому что не хотим продолжать.

Вы помните Энди Рида и его вынужденное отступление, когда культя воспалилась? После огромной работы по восстановлению, когда он уже начал учиться ходить на протезах, инфекция вновь усадила его в инвалидное кресло. Энди был на волосок от того, чтобы отказаться от идеи ходить и смириться с жизнью в инвалидной коляске. Но желание ходить пересилило. Веские причины вели его и не позволили сдаться. Энди — гордый человек, который ценит свою независимость и способность заботиться о близких.

«Несколько дней спустя я наблюдал, как Клэр [жена Энди] пытается поднять мою коляску. Я просто не мог это видеть, я чувствовал себя ужасно, потому что она тоже была больна. Это дало мне ощутимый толчок, чтобы сделать еще попытку встать на ноги. Я не мог смотреть, как она сражается в одиночку, я просто обязан был встать».

Мы сдаемся не потому, что терпим неудачи... мы терпим неудачи, потому что сдаемся.

У нас всегда есть выбор, когда мы сталкиваемся с препятствием. Мы сами решаем, остановиться навсегда или только отложить. Конец это или просто срыв?

**Мы сдаемся не потому, что терпим неудачи... мы терпим неудачи, потому что сдаемся.**

### Измените курс

А что если таким же образом рассматривать цели и процесс их постановки? Если так же подходить к своим планам? По Дарвину, выживает не самый сильный и не самый умный, а тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям.

«Выживает не самый сильный и не самый умный, а тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям».

*Чарльз Дарвин*

В этой книге говорится в основном о целях, которые мы себе выбираем. Однако история Энди Рида подтверждает, что некоторые цели сами находят нас. Энди сам пошел служить в армию и знал о потенциальной опасности, но он не хотел лишиться ног и руки. Его жизненный план изменился в долю секунды. Однако Энди принял вызов судьбы и поставил свой ум на преодоление, казалось бы, катастрофической проблемы. Такая тактика подходит для любых значительных переворотов. Допустим, наша изначальная программа требует принципиальных изменений. Это поражение или нет? Как быстро мы сможем осознать произошедшее и полностью пересмотреть свой план? Готовы ли мы начать все заново?

Если вы хотите достичь цели, то не должны спрашивать себя: «Надо ли мне продолжать?» Спросите себя: «Как мне продолжить?»

## **Если вы хотите получить правильные ответы, задавайте правильные вопросы**

Обычно форма вопросов, которые мы задаем, определяет ответы, которые мы получаем. Мы спрашиваем: «Как я смогу?» — и наш мозг старается ответить на вопрос, подыскивая варианты решений. Если же спросить: «Почему со мной так?», то мозг будет отвечать на этот вопрос.

Почему я такая толстая?

...Потому что я ленивая, не занимаюсь спортом и весь день ем всякую дрянь.

Как мне снизить вес и стать более здоровой?

Я могу снова начать плавать, ведь это мне очень нравилось. Существует много здоровой пищи, которую я люблю. Нужно только научиться ее готовить и есть то, что件лезно.

Эти маленькие разговоры начинают цепочку мыслей, которые изменяют то, как мы смотрим на вещи, чувствуем и как себя ведем. Решив, что не можем что-то сделать, мы этого не сделаем. Однако не потому, что действительно не можем, — мы просто уверены, что не можем. Энди Рид объяснил, как, узнав о своем ранении, принял решение, что будет жить. И задал себе несколько вопросов:

Как мне это сделать?

Что мне нужно делать, чтобы справиться?

Существует логическое развитие: как только мы принимаем решение, автоматически перемещаемся на выбранный путь. Естественно, мы ищем подтверждение, что выбрали верный курс. Энди тоже начал искать признаки прогресса. И убедился, что движение происходит, но очень медленно. Подобный процесс может длиться сколь угодно долго.

Но верно и обратное. Если мы выносим вердикт, что не можем что-то выполнить, опять же ищем подтверждение. А так как видим то, что хотим видеть, — всегда находим его и убеждаем себя в неразрешимости задачи. Этот процесс известен как самовнушение.

## **Взять на себя ответственность**

Неприятности случаются, от этого никуда не деться. Часто в своих неудачах хочется обвинить кого-то другого или обстоятельства. Но, как я наблюдал в своей работе, незаурядные спортсмены отказываются искать виноватых.

Лучшие из лучших всегда берут ответственность на себя. Хотя бывает, что они проигрывают из-за судейства, оглядываясь назад, они думают только о том, как следовало действовать, чтобы четче контролировать ситуацию.

Они по опыту знают: те, кто обижаются и дуются на решение судьи, дополнительно теряют два-три очка. Поэтому они смиряются с несправедливым решением — судьи тоже люди и могут делать ошибки — и стараются максимально увеличить разрыв между собой и соперниками. Если же отстаивать до последнего свою правоту, то можно проиграть из-за решения судьи, тогда как три или четыре дополнительных очка реально снижают шанс проиграть.

**Какой урок я могу извлечь из этого, чтобы стать сильнее?**

**Что могу сделать иначе в следующий раз?**

**Как я могу улучшить результат?**

**Этот опыт поможет мне уточнить программу действий или определить, какие навыки надо развить?**

«Многие парни, которые потеряли руки и ноги в Афганистане, по-прежнему винят судьбу. Но я пошел в армию сам, меня никто не заставлял. Обвинять террориста тоже бессмысленно. Нет смысла заикливаться на обвинениях, они не продвинут вас вперед. Я лучше сосредоточусь на том, что мне надо сделать».

*Энди Рид, солдат, прошедший через тройную ампутацию, писатель, лектор, благотворитель, человек, который вдохновляет многих*

Пока одни ищут оправдания, другие — уроки. Что я могу сделать по-другому в следующий раз? Как могу улучшить результат? Какой урок могу извлечь, чтобы стать сильнее? Этот опыт поможет мне уточнить программу действий или определить, какие навыки надо развить?

Недавно я выступил с программной презентацией на проходившей в Дубае конференции, где присутствовало множество практикующих специалистов. По их мнению, лучшие практики — самые опытные. Во время презентации я объяснил, что опытность зависит не от времени, а от знаний и навыков. Не всегда самые опытные — те, кто дольше других занимается своим делом. Как правило, это те, кто большему научился. А чтобы учиться на своем опыте, необходимо брать на себя ответственность.

## Перегруппировка

Похоже, что в решении всех задач существует естественный цикл, когда требуется остановиться, подвести итоги, перегруппировать силы и лишь после этого двигаться дальше. Подводя итоги, мы извлекаем уроки, позволяющие скорректировать план преодоления следующего этапа. Самые лучшие команды и спортсмены, с которыми я работал, всегда тщательно исследовали планы и исправляли их в соответствии с полученной информацией.

Вот тут ваша команда вступает в свои права. Значение имеют и критические голоса, и голоса поддержки. В одних случаях больше нужны слова ободрения, в других, наоборот, следует услышать то, что мы не хотим, но должны. Я сразу вспомнил, как некоторые критические замечания оставляли чувство, будто мне дали под дых. Мой разум сразу же кидался сопротивляться. Приходилось дать возмущению утихнуть, а затем уже обдумать услышанное, чтобы добыть из критики рациональное зерно.

Если мы не пренебрегаем возможностью извлекать уроки, то есть хороший шанс усовершенствовать пересмотренный план.

Наша энергия и мотивация подпитываются нашей уверенностью. Сложно заставить себя делать то, что считаешь невозможным. Тем более если следовать уже не задавшемуся однажды плану. Но осознание, что вы на сей раз подготовлены к трудностям, обеспечивает столь необходимую искру энергии, которая поможет сделать следующий шаг.

## **ВЫВОДЫ**

Когда вы чувствуете, что можете бросить задуманное, напомните себе, зачем вы начали.

Вы ищете предлог, чтобы бросить?

Выживает не самый сильный, а тот, кто лучше приспосабливается. То же можно сказать и о планах.

Если вы хотите получить хорошие ответы — задавайте хорошие вопросы.

Возьмите на себя ответственность, усвойте уроки как можно лучше и снова пробуйте!

## Глава 9

### Бесконечность и дальше

«Только те, кто рискует зайти слишком далеко, способны выяснить, как далеко они могут зайти».

*Томас Элиот*

**Ты действительно можешь это сделать?**

**Ты годишься для этого?**

**Ты достаточно силен?**

**А если ты оступишься?**

Поразительно, на мой взгляд, но большинство трудностей, связанных с достижением цели, абсолютно психологического характера. По правде говоря, это относится почти ко всем проблемам вообще. Даже физические сложности, по сути, психологическое испытание. В своем движении к цели вы сталкиваетесь со множеством ситуаций, обстоятельств, событий. Они запускают наш мысленный диалог. Обычно сомнения звучат как вопросы.

Мы оказываемся вовлеченными во внутренний разговор, в ментальное перетягивание каната, которое является не чем иным, как борьбой между нашими желаниями и нашими сомнениями. Как изменить этот разговор?

### Правда

Теперь мы знаем, что сомневаются даже самые успешные люди, даже самые стойкие из стойких, даже олимпийские чемпионы и рекордсмены мира. Как сказал Стив Уильямс, когда понимаешь, что другие люди тоже испытывают сомнения, жить становится гораздо легче.

Сомнения — неотъемлемая часть человеческого ума. Представление о том, что успешные люди живут с непробиваемой уверенностью в себе и свободны от колебаний — это миф. Среди выдающихся спортсмен-мен я таких не встречал. Успешные люди отличаются от остальных не отсутствием сомнений, а тем, как они с ними справляются. Кого-то сомнения сбивают с ног, а для успешных людей они — отправная точка.

Возможно, ключ к овладению нашей ментальной территорией — изменение внутреннего диалога.

«Право, у меня хватило бы мужества сомневаться во всем... но я не осмеливаюсь узнать, усвоить что-либо, овладеть чем бы то ни было».

*Сёрен Кьеркегор*

### Наблюдайте за своими мыслями

Если принять, что сомнения — это нормально, что они есть даже у чемпионов, смириться с ними легче. Перестав считать сомнения угрозой, помехой или признаком слабости, я могу использовать их себе на благо. Как только они посещают меня, я открыто задаю себе вопросы и ищу ответы.

«Хорошо, а что если это не сработает? Что я буду делать? Какие у меня варианты? Какой есть выбор?»

На примере тех, кто успешно достигает цели, мы видим, что импульс не в самих сомнениях, а в том, как на них реагировать. Когда мой брат Джон начал работать в Германии, ему пришлось столкнуться с серьезными трудностями. Дома он занимался спортивной журналистикой, в основном на телевидении.

Около года он налаживал связи с коллегами из немецкого спортивного вещания. Прежде чем переехать в Кельн, он не только встречался с ними, но и проработал около недели и считал, что зложил прочную основу. Но не все пошло, как задумывалось. Хотя Джону здорово повезло и он получил возможность показать себя в качестве радиокомментатора, ответной реакции слушателей не последовало. Глухое молчание. Он столкнулся с одним из культурных различий, о которых еще многое надо было узнать. Джон обнаружил, что немецкие передачи точно соответствуют заранее намеченному плану. Да, его идеи были хороши и сулили взаимную пользу, но к ним не были готовы.

«Это было большое разочарование. Задумывая переезд в Германию, я был убежден, что на немецком радио оценят возможности, которые я вижу, а они не замечают. Они их не увидели — мой план лопнул! Должен сказать, что на некоторое время я впал в замешательство».

Вероятно, многие в такой момент стали бы паниковать: не совершили ли ошибку, бросив работу и переехав за границу. Однако любой опыт сопровождается уроками, и, если их усвоить, они могут очень пригодиться. Джон обдумал все и решил изменить курс. Вот как он это сделал.

«Вместо того чтобы навязывать свои услуги тем, кто в них не нуждается, я решил найти людей, которые знают, что им нужны новые возможности. Теперь у нас есть несколько проектов с “Газпромом”, BVB (футбольным клубом Borussia, Дортмунд) и Бундеслигой. Мы хорошо друг другу подходим, они знают: им нужно то, что мы делаем».

## Примите вызов своих сомнений

Существует искушение обратить свои или чужие сомнения в самокритику. Наш ум склонен воспринимать ответную реакцию как что-то личное. Конечно, мы интерпретируем ее и придаем ей значение, но не обязательно прикладывать ее лично к себе. То же относится к сомнениям: мы сами решаем, раздуть их или устранить из контекста.

Как-то одна мать семейства рассказывала при мне в припадке самокритики, как навредила родным тем, что «всегда готовила макароны». Она занималась самобичеванием, утверждая, что не обеспечила им сбалансированного, разнообразного и здорового питания.

Я спросил ее, когда она в последний раз готовила макароны. Она точно не помнила: вероятно, неделю или дней десять назад. Тогда я поинтересовался, сколько раз в неделю она готовит макароны. Подумав, она ответила: «Наверное, раз в неделю. Или в две».

Наш мозг имеет привычку чрезмерно обобщать, создавая неточные, вводящие в заблуждение и ложные заявления, которые мы затем превращаем в сомнения и самокритику. Заявления вроде «я никогда» или «я всегда» редко соответствуют действительности. Часто мы берем какой-то кусочек реальности, утрируем его и тем искажаем свое восприятие. Когда спортсмены оценивают собственное выступление, они часто попадают в эту ловушку. Если они проигрывают, то склонны фокусироваться на своих ошибках и постоянно прокручивать их в голове. На вопрос, как прошло выступление, они обычно отвечают, что все было ужасно и они допустили кучу глупых ошибок. И, наоборот, те, кто выиграл, часто говорят, что все прошло хорошо. Скорее всего, благодаря победе у них в памяти остается больше положительных моментов и они забывают о некоторых ошибках. На самом деле между выигрышными и проигрышными выступлениями разница часто невелика, но ум спортсмена усугубляет различия и создает между ними пропасть.

Когда люди говорят «я не могу», они часто имеют в виду нечто совершенно другое. На самом деле это может означать: «Я не готов», «Я боюсь» или «Я не хочу». Когда вы в последний раз говорили слова «я не могу», подразумевая именно то, что они означают? Когда вы в следующий раз скажете «я не могу», остановитесь и спросите себя, что вы имеете в виду на самом деле.

Если ваш ум говорит «я не смогу это сделать», потратьте несколько минут на размышление. Проверьте. Это действительно так? У вас есть подтверждения? Возможно, раньше вы пытались и потерпели неудачу, но это не доказывает, что вы не справитесь сейчас.

Знаете... Моя младшая дочь весело катается на двухколесном велосипеде по двору. Помню, как она говорила: «Я просто не могу ездить на велосипеде». Когда ваш ум твердит о «невозможности» чего-то, остановитесь и расспросите себя. Если уж люди сумели высадиться на Луне, то так ли невозможно то, к чему вы стремитесь? Или правильнее сказать: «Я пока не знаю, как это сделать»?

## Дело не в том, как мы стартуем, а в том, как мы финишируем

Мы все проходим через периоды сомнений и самокритики, но решающее влияние на последующие действия и успех оказывает то, как мы управляем своим внутренним диалогом. Похоже, что успех зависит не от того, как мы диалог начинаем, а от того, как заканчиваем. Однажды я спросил Робин Бенинказу, как его ведет она.

«Я не допускаю сильных эмоций. По сути, я объективна. Какие у меня варианты? Могу я добраться до следующей контрольной точки? Прикидываю разные сценарии. Как это отразится на моем будущем? И затем выбираю наименее болезненный вариант».

Для Робин бросить — значительно болезненнее, чем физическая травма.

Одна из самых важных психологических схваток происходит прямо перед стартом. В этот момент некоторые спортсмены теряют самообладание, и их шансы на победу немедленно падают. Стив Уильямс описывает внутренний диалог, который происходит, когда гребцы приближаются к старту на олимпийском финале:

«Это самые длинные шесть минут в твоей жизни — ожидание начала гонки на стартовой линии. Ты репетируешь, что скажешь себе в эти минуты. Невозможно заранее в точности представить, что будешь чувствовать в олимпийском финале, но приблизительно ясно. Есть и другие важные соревнования, например отборочные перед Олимпиадой. Тут тоже понимаешь, что все сводится к одной-единственной гонке — этой гонке. И начинаешь себя спрашивать: “Я сделал все, что мог?” Напоминаю себе факты — личные рекорды, свое лучшее время на тренировках. Я стараюсь заостриться на фактах и заглушить сомнения. Если оставить в уме свободное пространство, его немедленно заполняет негатив. А потом уже сосредоточиваюсь на процессе — первый гребок, ритм, моя работа».

Думается, независимо от масштаба задачи, рецепт успеха всегда одинаков: фокусироваться не на грандиозности цели, а на том, что вы должны делать. Каков следующий шаг? Где выиграть следующий дюйм? Что нужно делать прямо сейчас?

Мой проект приостановился. Хотя я не завершил испытание, как планировал, проделал большой путь и получил ценные уроки. Я прошел ряд мини-испытаний и в определенной степени узнал свой потенциал. В этом направлении мне предстоит очень многое — затронута лишь малая часть. А еще опыт подтвердил, что, хотя цель очень важна для меня, ради нее я никогда не пожертвую тем, что мне дороже всего.

## Несколько мудрых слов в заключение

Я спросил у Робин, Стива, Джона и Энди, что посоветуют они тем, кто хочет достичь своей цели. Вот что они сказали.

### **Стив Уильямс:**

«Нужно четко понимать конечную цель — это топливо, на котором вы совершаете свое путешествие. Установите с целью самую глубокую связь. Она должна значить для вас больше, чем золотая медаль. Составьте ясный план: надо знать, где вы находитесь и что следует делать в данный момент. Рискните и мечтайте о большем. Между вами и теми, кем вы восхищаетесь, нет особой разницы. Я осознал это в Сиднее, когда увидел, что невысокий парень тоже может выиграть. Трудности будут всегда, их надо ожидать. Вы не можете контролировать то, что происходит, но всегда можете контролировать свою реакцию. Больше всего я узнал из неудач — когда мы проигрывали, плохо выступали, когда я не попал в команду. Чем вам труднее, тем сильнее вы становитесь».

### **Робин Бенинказа:**

«Постепенно возводите фундамент из опыта и уверенности. Никто не требует начать с нуля и завтра стать победителем! Вы должны потратить время, создать базу и бороться. Ради цели надо выкладываться. И постоянно уделять ей время. Нет никакого волшебного рецепта — только дисциплина, время и умение понять себя».

### **Джон, мой брат:**

«Будьте готовы к тому, что вы можете недооценить масштаб проблемы. Снижайте риски с помощью хорошей подготовки, пусть она будет выше, чем требуется. Учитывайте, что вам придется пересматривать и изменять тактику. Найдите людей, которые разделяют ваши устремления и идеалы. Спросите себя, готовы ли вы к эмоциональным ударам?»

### **Энди Рид:**

«Разрыв между вами и вашей целью может казаться слишком большим, слишком сложным и обескураживающим. Разбейте путь на части и делайте шаг за шагом».



Вы легко можете себя отговорить, считая, что достичь цели вам не под силу. И все-таки попробуйте начать с малого и дайте себе шанс.

Как только решитесь и приступите к задуманному, вы пойдете к цели».

Мудрые слова, я уверен, что вы с ними согласитесь.

## Мой путь

Вот здесь я поймал себя на том, что размышляю о своей цели и уроках, которые извлек. У меня изменился взгляд на стойкость. Я понял, что мужество — это не отсутствие страха, а осознание, что есть нечто более важное, чем страх. Равным образом и стойкость — это не отсутствие сомнений или способность игнорировать боль. Тогда даже такой слабак, как я, может быть стойким и мужественным? Чтобы успешно пройти испытание, мне не нужно становиться кем-то другим. Не нужно становиться супергероем или беспощадно целеустремленным человеком, который добивается победы любой ценой. Также я понял, что могу двигаться последовательно, крошечными шагами. Мне не нужно прямо сейчас иметь все ответы на вопросы, все навыки и способности. Я могу развивать их и учиться по ходу дела. Когда я позволяю себе пробовать что-то новое и терплю не-удачу, одновременно позволяю себе учиться.

## Ваш путь

Знаю, это прописная истина, слышанная всеми тысячи раз, но единственное препятствие, которое не дает мне двигаться вперед, — я сам. То же верно и для вас. Теперь я вижу множество развилок на своем пути. Жизнь предоставляет массу шансов сделать выбор и принять решение. Мы отказываемся от своих идей, потому что они кажутся смешными и нелепыми? Мы боимся, что окружающие будут смеяться, сочтут нас глупыми и посоветуют «спуститься с небес на землю»? Столкнувшись с сомнениями, заключаем, что цель нам не по зубам, и бросаем задуманное?

Мы постоянно находимся в ситуации выбора. Можно сказать, что вся наша жизнь является кульминацией нашего выбора. Каждый раз, делая выбор, мы решаем, кем будем завтра, и вписываем еще одно предложение в свою историю. Впереди — чистая страница. Что вы хотите на ней написать?

Сможем ли мы начать осваивать свое ментальное пространство и управлять внутренним диалогом? Представьте, как бы изменились наши решения. Что бы вы сделали из того, что никогда не делали раньше? Какие цели поставили бы перед собой? Что произойдет, если вы зададите себе невинный вопрос...

**А у меня получится?**

## Об авторе

Саймон Хартли широко известен как консультант по спортивной психологии и коуч в области личной эффективности. Вот уже двадцать лет Саймон работает с золотыми медалистами, чемпионами, рекордсменами, с профессиональными спортсменами из первой пятерки в международном рейтинге, командами-чемпионами. Он сотрудничал с лучшими командами — входящими в футбольную премьер-лигу, премьер-лигу регби, с командами высшего уровня в разных видах: крикете, гольфе, теннисе, автоспорте. Консультировал и олимпийскую сборную Великобритании.

С 2005 года Саймон применяет принципы спортивной психологии в сфере бизнеса, образования, здравоохранения и благотворительном секторе. Он ведет совместные проекты с рядом ведущих международных корпораций, и прежде всего с их руководителями. Его выступления пользуются популярностью у слушателей по всему миру.

Первая книга Саймона Peak Performance Every Time была опубликована в 2011 году. В 2012 году он написал книгу How to Shine, а в 2013 году Two Lengths of the Pool. Его Академия коучинга Be World Class регулярно проводит различные мероприятия и конференции.

**Цели SMARTER предлагают путь к достижению мечты.**

**Цели DUMBER предлагают мечты, к которым стоит стремиться.**

## Библиография и ссылки

- Ankersen, R. (2011) *The Gold Mine Effect: Unlocking the Essence of World Class Performance*. London: Rasmus Ankersen.
- Be World Class Conference (2011) Kenny Atkinson... on Standards, 6th October 2011. Online. Available at: <http://www.beworldclass.tv> (accessed 31st January 2012).
- Be World Class Conference (2012) Kenny Atkinson... on the Journey, 25th October 2012. Online. Available at: <http://www.be-world-class.com> (accessed 20th August 2013).
- Be World Class Conference (2011) Chris Cook... on Talent, 6th October 2011. Online. Available at: <http://www.beworldclass.tv> (accessed 31st January 2012).
- Be World Class Conference (2011) Bruce Duncan... on Mental Toughness, 6th October 2011. Online. Available at: <http://www.beworldclass.tv> (accessed 31st January 2012).
- Be World Class Conference (2011) James Hoffmann... on The Finest Details, 6th October 2011. Online. Available at: <http://www.beworldclass.tv> (accessed 31st January 2012).
- Be World Class Conference (2011) Keir Worth... on Staying Ahead, 6th October 2011. Online. Available at: <http://www.beworldclass.tv> (accessed 31st January 2012).
- Be World Class Conference (2012) Simon Hartley... on Being World Class, 25th October 2012. Online. Available at: <http://www.be-world-class.com> (accessed 20th August 2013).
- Be World Class Conference (2012) Simon Hartley... on Becoming World Class, 25th October 2012. Online. Available at: <http://www.be-world-class.com> (accessed 20th August 2013).
- Be World Class Conference (2012) James Hoffmann... on Compromise, 25th October 2012. Online. Available at: <http://www.be-world-class.com> (accessed 20th August 2013).
- Be World Class Conference (2012) Andy McMenemy... on Mental Toughness, 25th October 2012. Online. Available at: <http://www.be-world-class.com> (accessed 20th August 2013).
- Be World Class Conference (2012) Andy McMenemy... on The Impossible, 25th October 2012. Online. Available at: <http://www.be-world-class.com> (accessed 20th August 2013).
- Be World Class Conference (2012) Claire O'Hara... on Attention to Detail, 25th October 2012. Online. Available at: <http://www.be-world-class.com> (accessed 20th August 2013).
- Blaine, D. (2010) How I held my breath for 17 minutes, TED Talks. Online. Available at: [http://www.ted.com/talks/david\\_blaine\\_how\\_i\\_held\\_my\\_breath\\_for\\_17\\_min.html](http://www.ted.com/talks/david_blaine_how_i_held_my_breath_for_17_min.html) (accessed 1st October 2013).
- Brownlee, A. and Brownlee, J. (2013) *Swim, Bike, Run: Our Triathlon Story*. London: Penguin Viking.
- Burlingham, B. (2007) *Small Giants: Companies that Choose to Be Great Instead of Big*. London: Penguin.
- Cartmer-Edwards, K. (2013) *Bigger, Better, Bolder, Faster*. St Albans, UK: Anoma Press.
- Confucius (1979) *The Analects*. London: Penguin Books.
- Covey, S.R. (2004) *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
- Darwin, C. (1859) *On The Origin of Species by Means of Natural Selection or The Preservation Of Favoured Races in the Struggle for Life*. London: John Murray.
- Dinner with Be World Class (2013a) On... World Class Leadership with Simon Hartley and Floyd Woodrow, 14th March 2013. Online. Available at: <http://www.be-world-class.com> (accessed 20th August 2013).
- Dinner with Be World Class (2013b) On... World Class Preparation with Simon Hartley and

- Chris Bartle, 20th June 2013. Online. Available at: <http://www.be-world-class.com> (accessed 20th August 2013).
- Eliot, T.S. (1931) Preface to *Transit of Venus* (Poems by Harry Crosby). London: Black Sun Press.
- Frankl, V. E. (2004) *Man's Search for Meaning*. London: Rider.
- Gladwell, M. (2008) *Outliers: The Story of Success*. London: Little, Brown & Co.
- Guinness World Records (2012) Guinness World Records Totally Bonkers Sporting Champions. Online. Available at: <http://www.guinnessworldrecords.com/news/2012/7/guinness-world-records-honours-the-alternative-sporting-champions-in-new-ebook-43310>
- Guinness World Records (2012) Guinness World Records Totally Bonkers Sporting Champions. Online. Available (2013) Summer of Champions. Online. Available at: <http://www.guinnessworld-records.com/summer-of-champions/records-broken-so-far>
- Hartley, S.R. (2011) *Peak Performance Every Time*. London: Routledge.
- Hartley, S.R. (2012) *How To Shine: Insights into unlocking potential from proven winners*. Chichester, UK: Capstone.
- Hartley, S.R. (2013) *Two Lengths of the Pool: Sometimes the simplest ideas have the greatest impact*. Arkendale, UK: Be World Class.
- Hill, N. (1975) *Think and Grow Rich*. Robbinsdale, MI: Fawcett Books.
- Lowenstein, G. (1994) The Psychology of Curiosity: A Review and Reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116 (1), 75–88.
- Pausch, R. and Zaslow, J. (2008) *The Last Lecture*. London: Hodder & Stoughton.
- Pugh, L. (2009) How I Swam the North Pole, TED Talks. Online. Available at: [http://www.ted.com/talks/lewis\\_pugh\\_swims\\_the\\_north\\_pole.html](http://www.ted.com/talks/lewis_pugh_swims_the_north_pole.html) (accessed 1st October 2013).
- Reid, A. (2013) *Standing Tall: The Inspirational Story of a True British Hero*. London: John Blake Publishing.
- Sinek, S. (2010) Are You Willing To Strike Out? Refocus, 30th March 2010. Online. Available at: <http://sinekpartners.typepad.com/refocus/2010/03/are-you-willing-to-strike-out.html>.
- Woodrow, F. and Acland, S. (2012) *Elite! The Secret to Exceptional Leadership and Performance*. London: Elliot & Thompson.
- Young, S. (2012) 'Can You Get an MIT Education for \$2000?' TED Talks. 19 June 2012. Online. Available at: <http://www.youtube.com/watch?v=piSLobJfZ3c>.

## Примечания

- 1 Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*
- 2 Английский футбольный клуб из города Йовил, графство Сомерсет. *Прим. ред.*
- 3 Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound, Evaluate, Relevant (англ.) *Прим. ред.*
- 4 Daft, Unrealistic, Mental, Bonkers, Exciting, Ridiculous (англ.). *Прим. ред.*
- 5 Название метода основано на игре слов: smart — умный, dumb — тупой. *Прим. ред.*
- 6 Виктор Франкл. Человек в поисках смысла. М. : Прогресс, 1990. *Прим. ред.*
- 7 Бо Бёрлингем. [Небольшие гиганты](#). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*
- 8 Лаймен Фрэнк Баум. Удивительный Волшебник из Страны Оз. М. : Машаоп, Азбука-Аттикус, 2012. *Прим. ред.*
- 9 Special Air Service (англ.) — подразделение специального назначения Во-оруженных сил Великобритании. *Прим. ред.*
- 10 Малкольм Гладуэлл. [Гении и аутсайдеры](#). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*
- 11 Особая форма отморожения стопы, развивающаяся в условиях длительного пребывания на холоде при высокой влажности. Свое название заболевание получило во время Первой мировой войны.

## Оглавление

[Предисловие](#)

[Введение](#)

[Глава 1. Начало](#)

[Глава 2. Зачем](#)

[Глава 3. Как](#)

[Глава 4. Войдите в свою зону дискомфорта](#)

[Глава 5. Возьмите под контроль](#)

[Глава 6. Это не только о вас](#)

[Глава 7. Бросать или не бросать?..](#)

[Глава 8. Неудача — это действительно провал?](#)

[Глава 9. Бесконечность и дальше](#)

[Об авторе](#)

[Библиография и ссылки](#)

## Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

### **Наши электронные книги:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

### **Заходите в гости:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

### **Для корпоративных клиентов:**

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

## Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Мария Брауде*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Обложка *Сергей Хозин*

Макет и верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Алла Турчанинова, Юлия Молокова*

-

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

-

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2015

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)