
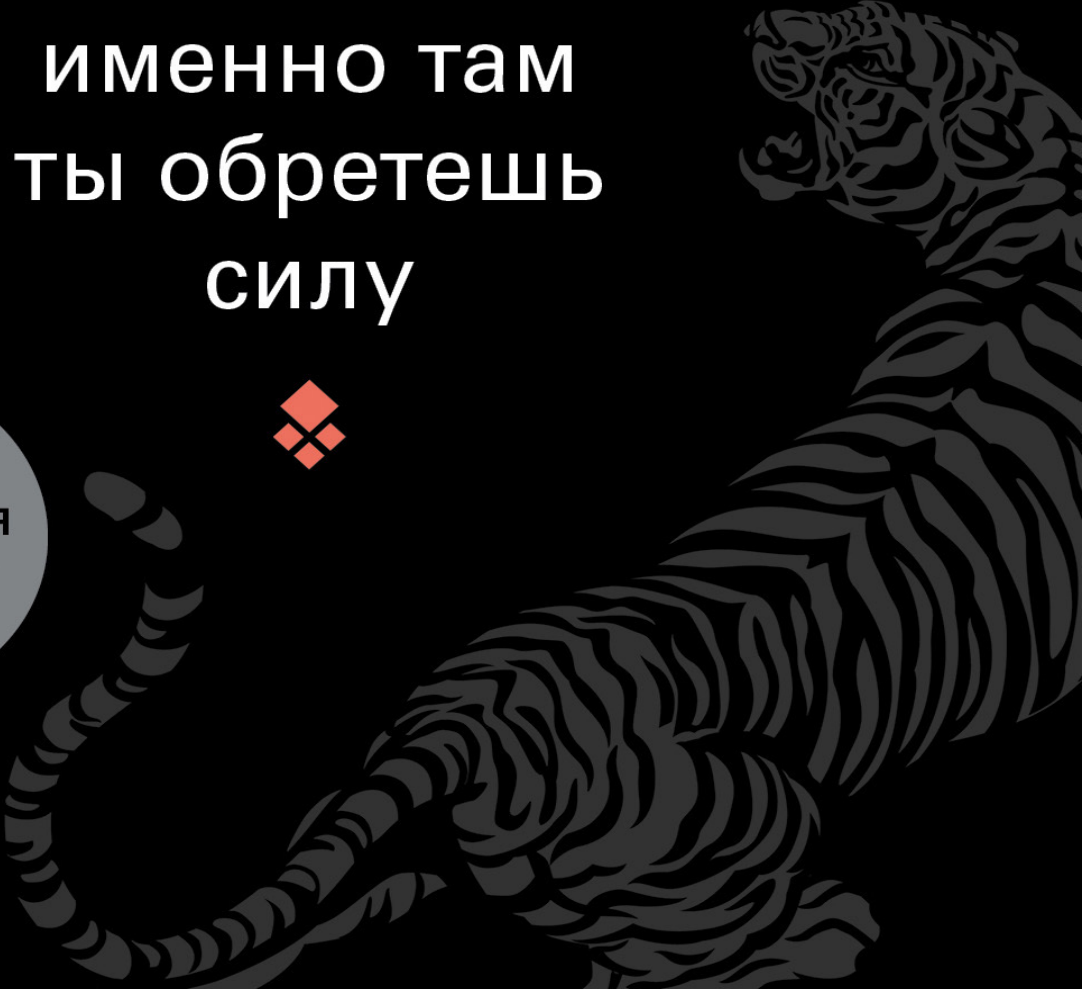




Джим Лоулесс

ИДИ ТУДА, ГДЕ СТРАШНО

именно там
ты обретешь
силу




10 ПРАВИЛ
ПРЕОДОЛЕНИЯ
ВНУТРЕННИХ
БАРЬЕРОВ



Джим Лоулесс

ИДИ ТУДА, ГДЕ СТРАШНО

именно там
ты обретишь
силу



10 ПРАВИЛ
ПРЕОДОЛЕНИЯ
ВНУТРЕННИХ
БАРЬЕРОВ



Джим Лоулесс

ИДИ ТУДА, ГДЕ СТРАШНО

Именно там ты обретешь силу

Коню и морю

Мэдди и Ги

*Быть свободным,
Как дикий зверь.
Нырять обнаженным, как дельфин,
Стремительным, тихим, безмятежным
В глубины моря.
Взлетать высоко в бесконечную синеву неба
И безмолвно парить над ограниченным миром современного
человека.*

*Смешаться с воздухом или растаять в воде,
Становясь единым целым с Природой
И вновь открывая свою самость. —
Вот мой девиз*

*Жак Майоль, первый человек, совершивший погружение на 100
метров на задержке дыхания, и вдохновивший Люка Бессона на
фильм «Голубая бездна», 1988*



Jim Lawless

Taming Tigers

Copyright © Jim Lawless, 2012

Перевод ЗАО «Компания ЭГО Транслейтинг»

© ООО «Издательство „Эксмо“», 2018

* * *

«Иди туда, где страшно» — книга, которая вдохновляет двигаться вперед вопреки страху перемен. Десять правил — квинтэссенция философии Джима Лоулесса. Если вы хотите сами писать историю своей жизни — эта книга восхитительный помощник! Осознавайте, творите, дерзайте! Приручайте своих ментальных тигров!

Снежана Замалиева, психолог, лайф-коуч,
сертифицированный преподаватель по технике mindfulness,
кандидат философских наук

«Эта книга — противоядие против бесполезных пособий по самопомощи»

Ричард Данвуди, легенда скачек и полярный путешественник

«Веселая, практичная и эффективная модель»

Гэри Хоффман, заместитель председателя группы Barclays
Bank

«Умный, вдохновляющий и практичный план для всех, кто хочет найти в жизни что-то по-настоящему ценное»

Алек Уилкинсон, New Yorker

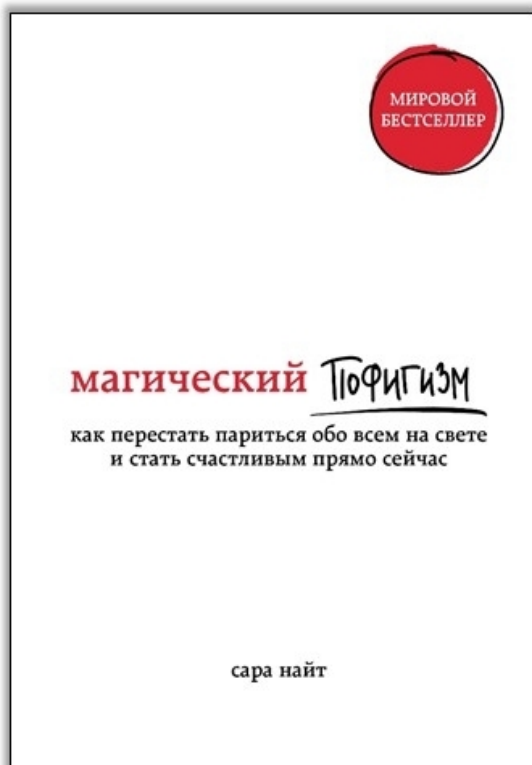
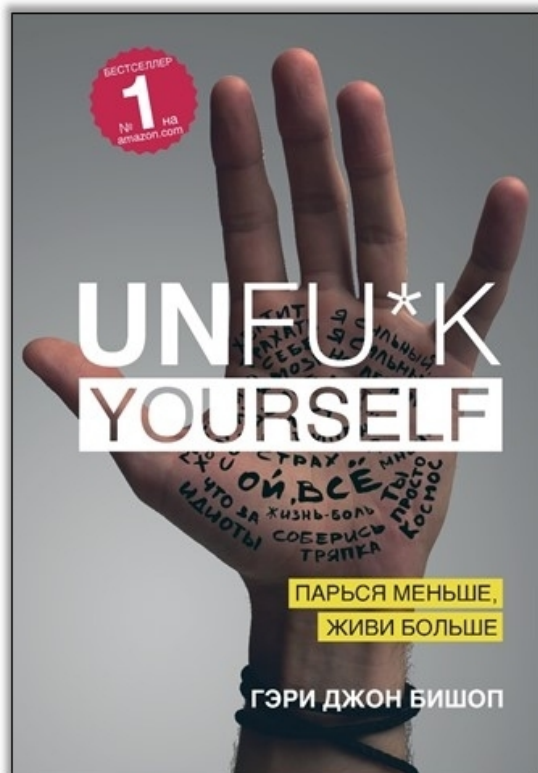
«На 100 % эффективно»

Фил Бойл, главный управляющий BT Major Business

«Провокационная и занимательная книга!»

Майк Грин, исполнительный финансовый директор группы
ITV plc

Психологические бестселлеры



Настоящий ты. Пошли все к черту, найди дело мечты и добейся максимума

Сара Робб О’Хаган — «изобретатель брендов», работавшая с Virgin, Atlantic и Nike. В своей книге она методично раскрывает изнанку лидерства — то, что скрыто за ширмой и о чём обычно не рассказывают на широкую публику. Её программа самореализации поможет вам использовать свой жизненный опыт для поиска себя и проявить скрытые таланты.

Лайфхакер. 55 светлых идей по улучшению себя и своей жизни. Путеводитель по саморазвитию

Сборник самых интересных статей популярного онлайн-издания «Лайфхакер» покажет вам самые эффективные методики из бестселлеров по управлению временем, личной продуктивности и психологии. Используйте 55 чекпойнтов из книги, чтобы прокачать силу воли и привести свою жизнь в порядок.

Unfu*k yourself. Парься меньше, живи больше

Эта книга взорвала мир англоязычной non-fiction литературы. Гэри Джон Бишоп, эксперт по саморазвитию мирового класса, предлагает максимально простой подход к достижению счастья — управление внутренним монологом. Он помогает разорвать порочный круг неудач, учит фокусироваться на цели и жить в удовольствие.

Магический пофигизм. Как перестать париться обо всем на свете и стать счастливым прямо сейчас

Ещё недавно автор этой книги Сара Найт терпела бесполезные совещания и всё время беспокоилась о том, что подумают окружающие. Однако, вдохновившись бестселлером Мари Кондо «Магическая уборка», она выбросила из дома всё лишнее и научилась получать удовольствие от жизни. Если вы замучились угождать всем, кроме себя — самое время использовать магию пофигизма.

Предисловие

«Иди туда, где страшно» — невероятно полезная книга. Она написана для того, чтобы вдохновить читателя на перемены в жизни — на работе и дома.

Эта книга не похожа на большинство пособий по самопомощи. Прежде всего ее подход абсолютно практичен. Если вы будете следовать *Десяти правилам приручения Тигров*, то обнаружите, что они почти не предлагают «быстрых решений», но привносят в вашу жизнь удивительные изменения и неожиданные возможности.

Перемены, независимо от того, сами мы их выбираем или они выбирают нас, являются огромным испытанием и одновременно прекрасной возможностью. Сталкиваясь с ними, мы участвуем в битве, которую либо выигрываем, либо проигрываем. «Иди туда, где страшно» — книга о том, как победить в этой схватке с самим собой.

Очень ценно, что сам автор этой книги, Джим Лоулесс, живет в соответствии со своей философией, а не просто рассуждает о том, с чем лично не имел дела. Когда я впервые услышал о Джиме — мужчине из Лондона, который приехал в Ламборн и увлеченно скачет по окрестностям, постоянно падая с лошади, — я не представлял себе, каковы его шансы. Потом Джим связался со мной и попросил о помощи. Было здорово помогать ему, когда он устанавливал свой рекорд — самый быстрый жокей среди непрофессионалов — и личным примером подтверждал эффективность стратегии Приручения Тигров.

В начале 2008 года американский путешественник Дуг Стауп и я вступили в благотворительную организацию Spinal Research. В рамках этого проекта мы совершили путешествие по Антарктиде — от берега до географического Южного полюса. До нас этот путь преодолевали только 50 лет назад — на тракторах и сноу-кэтах.^[1] Мы с Дугом Стаупом стали семидесятым и семьдесят первым путешественниками, достигшими Южного полюса без пополнения запасов и без животных, машин или помощи с воздуха. Несомненно, наша экспедиция была самой трудной задачей, за которую я когда-либо брался. Но за несколько недель до отъезда из Великобритании я услышал

выступление Джима. И по мере приближения к полюсу — когда становилось совсем тяжело — в моих ушах неизменно звучали его Десять правил.

Я буду продолжать приручать своих Тигров и желаю вам успеха в приручении ваших!

2011

Ричард Данвуди,
кавалер Превосходнейшего ордена Британской империи,
трехкратный чемпион, жокей, полярный путешественник,
оратор и писатель

Предисловие автора

Десять правил Приручения Тигров — это не мое изобретение. Я лишь заметил их, собрал и испытал на практике. Кроме того, чтобы доказать эффективность *Правил*, я специально ввязывался в некоторые запутанные истории. Теперь я включил их в книгу, которая, надеюсь, поможет вам и даст противнику в наших собственных головах конкретное имя — «Тигр».

Большинство пособий по самопомощи обещают рассказать читателю, как надо жить. Многие из них утверждают, что вы «можете сделать все, за что серьезно возьметесь». Я понятия не имею, как вам следует жить, и абсолютно уверен, что человек не может «сделать все», даже если серьезно возьмется. Я никогда не перепрыгну через здание одним прыжком. «*Приручение Тигров*» — это приглашение двигаться вопреки страху перемен. Ни больше, ни меньше.

Я был удостоен чести поделиться *Десятью правилами Приручения Тигров* с более чем 200 тысячами человек благодаря корпоративным программам по всему миру. Истории людей, которые пользовались *Десятью правилами* и укротили своих Тигров, убеждают меня, что мы принимаем участие в чем-то значимом.

2011

Джим Лоулесс

Беркшир, Англия

Введение: кто пишет вашу историю?

Июньское утро 1998 года, на часах семь тридцать. Я сидел, оставаясь невидимым для всех остальных, на своем огороженном «пяточке» в опенспейсе. Это был офис международной IT-компании, куда меня наняли в качестве консультанта по правовым вопросам. Ричард, один из финансистов, издал громкий стон и сообщил: «Ну вот, осталось всего 4 года, 2 месяца, 3 недели и 2 дня до пенсии». Я прекратил работу над последним контрактом и быстро произвел подсчеты: мне оставалось 34 года, 5 месяцев и еще несколько дней до пенсии — разумеется, если я смогу позволить себе выйти на пенсию в шестьдесят пять.

Комплекс административных зданий, где я работал, располагался в немодном районе Слау — к западу от Лондона. Этот район скорее годится для автострад и аэропорта Хитроу, но вряд ли для чего-то еще. Впрочем, Слау оказал мне услугу, изменившую мою жизнь. Мой стол располагался у окна на первом этаже, почти в переулке. Где-то неподалеку находилось бюро похоронных услуг. Каждое утро, когда я начинал работу, мимо проезжали катафалки со своим печальным грузом. К ланчу они возвращались уже пустыми. Эта картина, наряду с моими подсчетами о том, что мне предстоит отбыть здесь еще 35 лет своего «срока», заставила меня подумать: «А что, если лучше уже не станет?»

Джин был выпущен из бутылки. Если это и есть моя жизнь, что же я с ней делаю? Когда это началось? Я потратил шесть лет на обучение юриспруденции и за четыре года перебрался из Сити^[2] в международную IT-компанию. Суровая правда заключалась в том, что за это время немногие рабочие дни принесли мне удовольствие.

Стала очевидна пугающая истина. Я должен был что-то изменить. Однако Тигр начал рычать на меня, чтобы я оставил все как есть. Битва начиналась.

Через год родилась организация Optimise (ныне Taming Tigers). Изначально мы обучали бизнесменов вдохновлять аудиторию (а не

скучно собирать всех вместе во время презентаций). Но потом крупные компании начали обращаться к нам за консультациями иного рода: мы обучали их лидеров тому, как встречаться лицом к лицу с переменами.

Одним судьбоносным днем раздался телефонный звонок. Меня пригласили выступить с мотивационной презентацией. Я сразу же отказался. Я считал громкие избитые речи в американском стиле отвратительной идеей. В любом случае, мне нечего было сказать. Звонивший был настойчив: «Если вам не нравится американский стиль, сделайте лучше». Справедливое замечание. Я принял вызов.

Наступил день выступления. Я должен был произнести 60-минутную речь о мотивации. Через 30 минут я поблагодарил аудиторию и поклонился в ответ на их слегка удивленные аплодисменты. Я так нервничал, что пропустил важные куски материала, тщательно просчитанные дома. К моему удивлению, когда я попробовал ретироваться, ко мне подошла одна из зрительниц и сказала, что ей понравилось выступление, и попросила отточить его и выступить еще раз через месяц.

Тигр снова зарычал...

История вашей жизни

Вы пишете историю своей жизни. Это должны сделать именно вы, верно? Кто еще смог бы держать ручку? Вы пишете очередной пассаж в своей истории сейчас, когда читаете эту книгу. Я пишу фразу в своей истории сейчас, когда пишу для вас эти слова.

Разумеется, самое начало вашей истории было продиктовано генетикой и окружением. Но потом вы сделали из нее то, что выбрали сами. Оправданий нет. Мы с вами принимали решения и поступали сообразно им — и каждый получал свой результат. Этим мы занимаемся по сей день.

Ваша история — это сумма всех решений, которые вы приняли до сих пор. Вот как мы пишем свою биографию:

Мы принимаем решения, ведущие к действиям, которые станут нашей историей.

Вы решили, что будете сдавать тот экзамен, а не этот. Вы выбрали пойти на эту работу, а не на ту. Вы решили поддержать на работе какую-то идею или, наоборот, не рисковать карьерой ради инновации. Одним погожим днем вы поздоровались с одним привлекательным человеком, а не с другим. И теперь вы... в браке с этим человеком — *но не дали шанса другому.*

Это заставляет задуматься о последствиях таких маленьких, но в итоге таких важных решений, верно? Но кто решал — вы или Тигр? Вы действуете ради того, чтобы написать собственную значимую историю или чтобы избежать рыка Тигра? Выяснить это как раз и поможет эта книга.

Я хочу, чтобы вы честно ответили на вопрос:

Какая часть вашей жизни такая, какой вы хотели ее видеть, а какая — посредственный, написанный из страха, нашептанный Тигром рассказ?

Ваша история на работе

Эта книга, в первую очередь, о той истории, которую вы пишете на работе. Работа является, вероятно, вторым по важности приключением в вашей жизни после всего, что связано с семьей и друзьями. Согласны? Возможно, в настоящий момент она вовсе не кажется приключением. Не волнуйтесь — мы изменим это вместе, если вы готовы к трудностям. Работа — это сфера, в которой нам дано так или иначе познать самих себя: понять, кто мы такие на самом деле, установить связь с одними людьми и оказать влияние на других, найти возможности для роста и развития, что-то изменить для окружающих и оставить нечто им в наследство. Кроме того, это место, где многие спят. *«Иди туда, где страшно»* — инструкция, как проснуться и превратить свою жизнь в приключение.

Мы живем в уникальное время. Наши возможности устанавливать связи с людьми по всему миру выше, чем когда-либо. Система здравоохранения лучше, чем в любой другой период нашей истории. Меритократия,^[3] признание и награда за труд с каждым днем выходят на первый план. Это время, когда творчество человека на работе ценится особенно высоко.

Никогда прежде не было более удачного времени для пробуждения и «оседлания» перемен с пользой для себя. А вы обладаете еще одним преимуществом — читаете эту книгу. Ведь многие ничем подобным не озабочены. Их внутренний кодекс уже составлен на всю оставшуюся жизнь — к их удовлетворению. Они используют его как оправдание, чтобы оставаться в спячке. Тигр рычит, спасая их от страха перед тем, чтобы воспользоваться случаем... и от награды за это. Уберегая их от страха дискомфорта, он отнимает у них и триумф, и удовлетворение, и рост.

Не будем же к ним присоединяться.

Кто пишет вашу историю? Вы или Тигр?

Что такое Тигр?

Тигр — это невидимая сила внутри нас, которая препятствует переменам. Тигр рычит, когда мы собираемся сделать или сказать что-либо непривычное, рискнуть, ввязаться в приключение.

Почему я называю эту универсальную внутреннюю силу Тигром? Потому что она кажется реальным существом, которое действует независимо от нас. Ловко и мощно. Это существо рычит, и кажется, что у него есть настоящие зубы. Что само наше выживание будет под угрозой, если мы встретимся с ним. И это приводит к выбросу адреналина и заставляет наши намерения и мысли двигаться в совершенно ином направлении. Мы всегда хотим сбежать от этого зверя, если не готовы к битве.

Разумеется, Тигр — это метафора. На самом деле его нет. Мы сами создали его — и мы сами способны его приручить. Многие уже прошли через это, и вы тоже сможете. Эта книга даст вам оружие, позволяющее одолеть Тигра, но вам придется самим выйти на битву. Только лично вы сможете одолеть своего Тигра. Нет готовых решений. Гуру — это вы, а не я. Я просто прошел по этой тропе раньше вас и хотел бы поделиться уроками, которые извлек.

Пребывая в спячке, человек не считает это существо своим Тигром. На словах он всегда может оправдаться, почему не двигается вперед. Он найдет некие внешние силы, которые ему препятствуют, и будет винить во всем их. Он — жертва жестокого мира. Он никогда не

позволит окружающим (или самому себе) осознать, что на самом деле просто оправдывает свое бездействие, вызванное страхом. Страхом перед неизвестностью. Страхом ошибки. Страхом перед усилиями, необходимыми, чтобы жить полной жизнью. Кроме того, он никогда не познает триумфа!

Это книга не об успехе в его тривиальном смысле. Она не о том, как заработать побольше денег или построить идеальные взаимоотношения, хотя она поможет вам в обоих этих сферах. Она и не о самовнушении. К этой книге не прилагается CD, который обещает изменить вашу жизнь, пока вы спите, — я считаю, это вздор, созданный, чтобы использовать тех, кто отчаялся. Я рассчитываю, что вы умнее.

Тигр на охоте

Позвольте привести пример того, как действует Тигр, на моем собственном опыте. Я хотел установить новый рекорд в британском фридайвинге. Меня увлекал (и по-прежнему увлекает) этот спорт; мне нравится находиться в воде и до странности по-домашнему чувствовать себя у моря, на море или в море. Как-то во время отпуска я взял несколько уроков погружения. Я считал, что потом смогу утяжелить снаряжение, и думал, что это будет прекрасным способом проверить теорию Приручения Тигров. Впрочем, я колебался. Я откладывал момент, когда даешь самому себе нерасторжимое обещание, — что постарайся установить рекорд. Причиной сомнений был страх — но не страх глубины или риска. Я управлял успешным предприятием, у меня была семья... Это была боязнь нарушить привычный ход вещей. Ведь тогда каждую первую неделю месяца с февраля по август 2010 года мне пришлось бы проводить в Египте, тренируясь на большой глубине. Я должен был восемь месяцев кряду покинуть семью и работу, да еще и во время мирового кризиса. У нас все будет в порядке? Мы оплатим счета? Или мои соперники получают мою работу? А мои клиенты с пониманием отнесутся к моему отсутствию?

Время принимать решение настало. Завязалась битва. Кто же победил?

Познакомьтесь с вашим Тигром

Как часто вы мечтаете о чем-то сокровенном, о том, что вам по-настоящему хотелось бы сделать? Подумайте. Как часто у вас появляются прекрасные идеи, которые вы могли бы воплотить? Идеи относительно:

- людей, с которыми вы хотели бы проводить время;
- времени, которое вы хотели бы потратить на создание нового проекта или стратегии;
- технологических инноваций, которые, на ваш взгляд, необходимо изучить;
- процессов, которые требуют конструктивной доработки;
- клиентов, которые, на ваш взгляд, могли бы извлечь прибыль из опыта вашей организации;
- способов, которыми вы можете больше заработать;
- сотрудников, которых надо воодушевить, с которыми надо поговорить или дать возможность внести свой вклад в общее дело;
- работы, которую вы хотели бы перепоручить кому-либо, чтобы освободить время для себя и воплотить свои идеи.

А как насчет благих намерений: уменьшить негативное воздействие на окружающую среду, создать больше общественных благ за счет предпринимательской деятельности, добиться перемен в лучшую сторону для промышленности, для общества? Как насчет плана самому что-либо изобрести?

Почему же вы так редко делаете что-то подобное?

Вы когда-нибудь ловили себя на том, что во время разговора о своих планах — с самим собой или с другими людьми — вы произносите нечто вроде:

- да, идея замечательная, и я бы, возможно, занялся бы этим, но жена/муж/партнер никогда не позволит мне;
- да, но все может пойти наперекосяк — и что тогда будет?
- вряд ли — у людей с моим образованием/происхождением тут нет шансов;
- ты правда допускаешь, что [имя босса] позволит мне заниматься чем-то подобным?
- так здесь никто не делает — «они» не пойдут на это;

- нет, пока не выплачу ипотеку, а дети не вырастут;
- я видел, как мой знакомый пробовал заняться этим N лет назад — он так и не смог больше восстановить свою карьеру;
- мужчины и женщины более умные, чем я, пробовали, и потерпели неудачу;
- в моем возрасте? Нельзя научить старую собаку новым фокусам! Если когда-либо вы произносили что-то подобное, и:
- предварительно не побеседовали с женой, мужем, начальником или человеком, который потерпел неудачу,
- не подготовили бизнес-план и не представили его без лишнего шума коллегам, которым доверяете, чтобы получить совет,
- не выяснили, что случится, если дела пойдут не так, и можно ли управлять риском и так далее...

Значит вы уже встретились со своим Тигром.

Ваш Тигр настаивает, чтобы вы избегали всей этой суеты. Он рычит на вас, требуя, чтобы вы остановились. И вас сковывает страх. Страх нового. И страх, что все окажется возможным. Страх обнаружить, что нет никакого препятствия, кроме собственного Тигра.

Если вы признаете это, то вам будет негде прятаться, верно? Пришла пора это признать.

Почему я написал «Иди туда, где страшно»?

Возможно, однажды мы с вами окажемся в каком-нибудь доме престарелых. Давайте отправимся туда на мгновение.

Вам девяносто лет. У вас не особенно бурная жизнь. На полотне, где вы пишете свою историю, осталось совсем немного места. И в вашей ручке кончаются чернила. В том далеком будущем вы не сможете писать с такой же энергией, с какой способны писать сейчас. Быть может, вашими самими главными заботами, пока вы бредете на завтрак, будут вопросы: «Выиграю ли я сегодня в карты?» или «А не забыл ли я надеть штаны?». Представьте, как грустно будет посмотреть на себя, такого старого и немогущего, в зеркало и спросить: «У меня было 70 или 80 лет потрясающих возможностей. В чем же

была проблема? Почему я не проснулся? Чего я не сделал? Почему я не участвовал в этом?»

Здесь уже будет неуместен вопрос *«Что я хотел бы сделать?»*. Вместо этого вы спросите себя: *«Написал ли я свою историю или позволил Тигру продиктовать мне ее?»*.

Так что вы должны сделать сегодня (именно *сделать и сегодня* — проснитесь, все происходит прямо сейчас), чтобы, столкнувшись лицом к лицу со стариком или старухой в зеркале, дьявольски усмехнуться и сказать:

«Я жил! Я преодолел границы и кое-что сделал. Я привнес перемены. Я жил полной жизнью. Я написал свою прекрасную историю. Я любил, я побеждал, я проигрывал. Не о чем сожалеть. Я не проспал свою жизнь!»

Уверен, что любой, кто с сожалением и грустью оглядывается на упущенные возможности и умирает, не написав свою историю, — огромная потеря для нашей общей истории: для человечества и планеты. Вы должны сыграть свою роль. Написать историю. Свою историю. *А ваша история затронет многие тысячи других.*

Проснитесь! У Тигра нет зубов. Это лишь игра воображения. Вашего воображения. Вы сможете все изменить.

Почему я так уверен, что «Иди туда, где страшно» поможет вам написать свою историю?

Десять правил отличаются от банальных идей по самопомощи, поскольку, прежде чем переложить на бумагу, я проверил их на себе. Я применял их в своем собственном бизнесе, управляя группой Taming Tigers; на советах директоров крупных организаций; в школах; на ипподроме и под водой. В этой книге я поделюсь своими историями, чтобы помочь вам понять, как работают эти правила. Мои клиенты тоже щедро поделились своим опытом, — ими двигало исключительно желание передать вам то, чему они научились и что извлекли из *Десяти правил*.

Вот несколько выводов, которые делают люди, познакомившись со своими Тиграми:

- теперь я вижу, что дело не в моем происхождении/образовании...
- у меня *есть* время, чтобы сделать все задуманное — Тигр мешает мне доверять людям и делегировать полномочия!
- я могу успешно общаться (из-за Тигра я боялся даже попробовать — легче было сказать «я не могу»)
- в конце концов, это не вина начальника; когда я тщательно подготовился и мы с ним действительно поговорили, все прошло хорошо
- я думал, что достиг своей вершины — а на самом деле я достиг лишь пределов своего воображения — и увидел абсолютно новый уровень игры!

Эта книга не пытается умолчать о тяжелой работе и сложностях, связанных с написанием собственной истории успеха. Здесь нет прямых путей. Я стремлюсь быть реалистичным. И такой подход приносит глубокое удовлетворение и долговременное вознаграждение, которое не обеспечит ни одно быстрое решение.

Впрочем, есть одна оговорка. Эта книга дает знания — но не мудрость. Мудрость не почерпнешь из книг. Мудрость — результат личного опыта, применения своих знаний на практике.

Какое отношение скачки и дайвинг имеют к вам и вашей жизни?

Первое, на что стоит обратить внимание, — что обе эти задачи были связаны именно с психологическим аспектом, а не с физическим. Дайвинг без кислородных баллонов — очень экстремальный вид спорта, но выброс адреналина может убить ныряльщика. Внезапная паника на глубине 100 метров значит, что вы очень быстро израсходуете запас кислорода в организме — слишком быстро, чтобы успеть добраться до поверхности. А скаковая лошадь моментально определит на своей спине того, кто «источает» адреналин. Стоит только подумать о страхе, и она понесет. Оба вида спорта дают прекрасную возможность поэкспериментировать, как взаимодействуют

психика и тело в условиях стресса. Однако есть великое множество других ситуаций, где помогут *Десять правил*. Вот некоторые из них:

1. «Холодные звонки» влиятельным незнакомым людям с просьбой о помощи в инновационном, рискованном проекте;
2. Медленное выстраивание взаимоотношений с людьми, которые изначально неблагоприятно к вам настроены;
3. Преодоление страха перед публичным, сокрушительным для карьеры провалом;
4. Преодоление страха настоящих финансовых потерь;
5. Преданность цели без уверенности в ее успехе, но со всеми прилагающимися личностными затратами;
6. Создание плана и его изменение при столкновении с трудностями;
7. Выбор новой манеры поведения и дисциплинированное следование ей;
8. Управление временем;
9. Необходимость одновременно выполнять обязательства перед семьей;
10. Творчество и новаторство в достижении цели, которая, как «все они» говорили, недостижима;
11. Инновации (либо никто не занимался подобным, либо никто не начинал с моей точки отсчета);
12. Создание группы поддержки из людей, куда более мудрых, чем вы сами;
13. Сохранение собственной мотивации до последнего в периоды неурядиц;
14. Личная ответственность за успех.

Кто пишет вашу историю — вы или Тигр?

По мере чтения вы куда лучше станете понимать Тигра, которого сами создали. А поскольку мы работаем вместе, вы убедитесь, какой урон наносит Тигр, и, вполне возможно, начнете злиться.

Да, я сказал «злиться». Злиться — запретное слово. Если его правильно понять и использовать, оно может стать поразительным трамплином в новую главу вашей истории и в новый подход к работе и жизни в целом.

Одним прекрасным летним вечером я вышел подышать воздухом после выступления в Амстердаме с презентацией перед большой аудиторией. Один из присутствовавших на презентации был особенно настроен на знакомство и последовал за мной на лужайку. Сказав несколько добрых слов о презентации, он сообщил, насколько сильно мне завидует.

— Почему? — спросил я.

— Потому что я всегда хотел стать профессиональным оратором и вдохновлять других.

— Нет, не хотели, — возразил я.

Он казался ошеломленным.

— Хотел! Всегда хотел.

— Нет, не хотели, — снова сказал я. — Если бы хотели, вы бы этим занимались. Вы занимаетесь *именно* тем, чем хотите.

Теперь он начал злиться. Ясно, что тут я задел его эго.

— Легко вам говорить, у вас есть история, которую можно рассказать.

— Разумеется, но у меня ее не было, когда я начал выступать. Кроме того, многие ораторы не пользуются своим личным примером.

— Да, но, полагаю, все обстоит немного по-другому, когда сначала вы работаете юрисконсультom и сколачиваете состояние, а потом «рискуете» выступать.

— Что ж, жаль вас разочаровывать, но я был не очень хорошим юристом и не много зарабатывал к своим 30 годам, поэтому я сменил направление движения!

Я дал ему свой номер и предложил позвонить мне в любое время, чтобы узнать о том, как стать профессиональным оратором. Разумеется, он так и не позвонил. Бедный парень: Тигр съел его судьбу на завтрак.

Стоит ли быть честными друг с другом, раз уж мы путешествуем вместе?

В этой книге я буду с вами откровенен. Я не буду писать о том, что не могу подтвердить собственным опытом. И если вы готовы быть

честным с самим собой, то увидите в себе изменения. Вы по-новому посмотрите на себя. Проснетесь.

Итак, давайте будем искренними. Если вы действительно считаете, что «не в состоянии» делать то, что хотите, по причине своей национальности, воспитания, вероисповедания, образования, пола, ипотеки... или поскольку имеете детей, жену/мужа/партнера и учитываете реакцию начальника, организации, на которую работаете, или страны, в которой живете — вам необходимо укротить своего Тигра. Возможно, сегодняшний день — тот самый первый день вашей новой жизни, где вы выбрали честность.

Рано или поздно вы умрете. Рано или поздно умру и я. Вот отправная точка для нашего совместного путешествия. Только начиная с этой отправной точки, мы даем себе разрешение жить по-настоящему сейчас — писать свою собственную историю. Дело в том, что с этой позиции ваш страх перед публичным провалом при представлении на работе вашего новаторского плана или мой страх упустить деньги за несколько недель, чтобы попробовать установить рекорд во фридайвинге, становится довольно смешным. Верно? О чем вообще мы беспокоимся?

Чего мы ждем?

Давайте жить!

Десять правил приручения Тигров

Мне предстоит установить британский рекорд. Но так ли это?

Взгляд с вершины утеса на платформу для дайвинга убеждает меня, что я на месте. Она входит в океан, а на ее вершине — маленькое сооружение, похожее на подъемный кран. Вот туда я и отправлюсь этим ясным февральским днем. Оказавшись там, я впервые буду погружаться в океан на слэде. ^[4]

— Джим?

Я повернулся к двум приближавшимся ко мне мужчинам.

— Я Марко, но все зовут меня Раста. А это Андреа.

На Марко темные очки, у него длинные дреды, откинутые назад. Голый торс Андреа очертаниями напоминает правильный треугольник основанием вверх, он выше Марко. Они оба сверкают широкими итальянскими улыбками. Эти парни управляют Only One Apnea Centre — главным центром по подготовке фридайверов на Красном море. Здесь были установлены многие мировые и национальные рекорды (сам Андреа четырежды устанавливал национальный рекорд). Здесь ныряли мировые звезды, и Only One обладает репутацией «фабрики рекордов». И вот теперь я здесь, чтобы попытаться последовать их примеру.

До этого я не встречал Раста и Андреа, но писал им на электронную почту о своем намерении погрузиться на 101 метр, и они согласились помочь мне. Паула, девушка Раста и менеджер центра, помогает мне справиться с бумажными формальностями. Я переодеваюсь в гидрокостюм, а через 15 минут мы уже спускаемся по лестнице к основанию утеса и подходим к краю понтона, который держится на поверхности воды в нескольких дюймах от кораллового рифа. Под нами океан, а до платформы плыть сто метров.

Я надеваю маску, соскальзываю в воду и инстинктивно смотрю вниз в поисках морской живности. Сначала кажется, что подо мной маленькая подводная лодка, потом я понимаю, что смотрю на пестрые пятна семиметровой китовой акулы. Делаю глубокий вдох, чтобы

спуститься к ней. Она позволяет мне плыть рядом с ней на глубине примерно пятнадцати метров. Мы удерживаем прямой зрительный контакт, и время замедляется. Теперь кажется, что у меня есть право на установление рекорда.

Раста и Андреа присоединяются ко мне и огромной акуле, пока она не уплывает. Планы тренировок в воде всегда подлежат немедленному изменению, когда представители живой природы решают нанести визит.

Разминка во фридайвинге начинается с мирного времяпрепровождения в воде, лицом вниз, дыша при этом через трубку. Время успокоить разум и тело, замедлить биение сердца после плавания. Когда мы готовы, мы опускаемся на семь метров и зависаем на этой глубине, держась за веревку и задерживая дыхание. Это необходимо, чтобы пробудить нырательный рефлекс млекопитающих. Он есть у всех нас. Он такой же древний, как рефлекс дыхания, и в той же мере не поддается сознательному контролю. Он подготавливает тело к погружению. Этот рефлекс объединяет нас с дельфинами и китами, будучи доказательством наличия у нас водных предков. Как только нырательный рефлекс вступает в дело, каждое погружение становится все более продолжительным и приятным.

— Готов попробовать слэд, Джим? — произносит Андреа.

Да. Еще как готов.

Сегодня мы используем парный слэд. Два дайвера могут погрузиться вместе, я буду опускаться под воду, а Андреа будет опускаться рядом со мной. Он будет проверять, насколько комфортно я себя чувствую по мере погружения, и следить за работой слэда, пока я не научусь делать это сам. Раста останется на платформе наверху, спуская слэд под воду.

Слэд — это металлическая конструкция со всевозможными рукоятками, закрепленными на центральном полом основании. Через это центральное основание проходит веревка. Слэд прикрепляется к стреле крана, нависающего над платформой, и утяжеляется свинцовым грузом. Когда Раста дергает веревку, крепление ослабляется. После этого слэд падает в океан и идет ко дну со скоростью в среднем 1,6 м/с вдоль неподвижной линии. По мере того как мы будем погружаться, наши костюмы и тела начнут испытывать давление толщи воды.

На таком парном слэде мы спускаемся не стопами вниз, а коленями. Наши ноги перекинuty через планку внизу конструкции так, что колени расположены близко друг к другу. Мы перекидываем руку через вторую планку на уровне плеча и потом будем зажимать ею нос, чтобы «выдохнуть внутрь ушей» и уравновесить нарастающее давление воды снаружи. Другая рука обхватывает второго дайвера за плечо. Наверху конструкции прикреплен надувной мешок и баллон с воздухом.

Мы с Андреа располагаемся на слэде. Андреа говорит, что все, что я должен делать, — «подпирать» барабанные перепонки воздухом изнутри по мере погружения.

— Если будут какие-то проблемы, тронь меня за плечо, и я остановлю слэд — мы сразу же поднимемся.

— Ладно.

Две минуты мы оба «глубоко дышим». Мое сердцебиение учащается, а не замедляется. Не лучшее начало. Я понятия не имею, чего ожидать, поэтому чувствую себя как перед поездкой на американских горках: тревожно и в состоянии полной боевой готовности. Голова в таком состоянии просит мои надпочечники выбирать «борьбу или бегство»,^[5] — как раз когда мне это совсем некстати.

Раста начинает 30-секундный отсчет. Я начинаю втягивать воздух в последний раз за 15 секунд. Я киваю Андреа, который кивает Расте.

Удар.

Мои глаза тотчас же оказываются под водой, привыкая к ней. Уши тотчас же начинают болеть. Я никогда не подготавливал их к такой глубине — это постоянное усилие. Тело пульсирует от силы потоков воды, а давление под коленями в момент, когда планка утягивает нас на глубину, куда больше, чем я ожидал.

Я занимался фридайвингом и скуба-дайвингом^[6] раньше, но никогда не погружался с прикрепленным утяжелителем. И вот теперь меня тянет в море, а я не готов к такому недружелюбному и опасному погружению. В животе и в груди начинается что-то вроде спазма. Похоже на икоту, совмещенную с рвотным рефлексом, — крайне неприятное и вызывающее панику ощущение. Я стараюсь убедить себя, что нет никакой опасности, кроме той, что мой разум теряет

спокойствие. Я приобрел этот навык благодаря выступлениям на сцене и верховой езде, но теперь я на грани паники.

Раздается лязг.

Мы у нижней границы погружения. Я отцепляю колени и держусь за верхнюю планку, наблюдая, как Андреа открывает клапан и наполняет надувной мешок. Мы начинаем подниматься, а потом лязг затихает на дне.

Что происходит?

Спазмы продолжают, и я слышу, что произвожу горлом какой-то странный звук. Андреа выпускает больше воздуха, и мы начинаем подниматься. Спазмы уменьшаются, по мере того как снижается давление. Теперь поверхность приближается так быстро, что я ослабляю слэд, чтобы снизить скорость подъема. Внезапно в поле зрения появляются солнце и платформа, а также тень Расты. На его лице широкая ухмылка.

— С возвращением, Джим! Как все прошло?

— Эм. Необычно. Мне надо к этому привыкнуть. Мы глубоко погрузились?

— Пятнадцать метров! Поздравляю!

Черт! Пятнадцать метров?

Полагаю, будь это легко, этим занимался бы каждый. Однако как перейти от пятнадцати к ста метрам? Я испытал давление, лишь в два с половиной раза превышающее атмосферное. А на глубине в 101 метр давление будет в 11 раз больше атмосферного. Мои легкие там, под водой, только что сжались вдвое. Но их объем уменьшится в 11 раз при попытке установить рекорд, а кроме того, будут и другие существенные отличия. А еще эффект нарастающего давления воды на барабанные перепонки, с которым надо уметь справляться... Все это требует ясной головы, чтобы избежать выброса адреналина, который я только что испытал.

Кем, черт возьми, я себя возомнил, задумав все это?

Здесь потребуется нечто большее, чем появление китовой акулы, чтобы принести мне удачу. Кроме того, это будет настоящая проверка Десяти правил. Ведь страх и дискомфорт велят мне отказаться от написания этой главы моей истории.

Зачем мне это?

Я хочу пройти это испытание. Я хочу узнать больше о Десяти правилах и снова проверить их. Я хочу понять, кто я, и хочу стать ближе к морю. Вот моя история. Я не просплю свою жизнь. Я не убегу от нее. Я не позволю Тигру продиктовать мне ее.

Правила приручения Тигров

Пришло время представить вам *Десять правил Приручения Тигров*, которые помогли многим людям и компаниям по всему миру достичь необыкновенных результатов. Это они привели меня на ипподром и на глубину в 101 метр.

Правило 11: Действуйте сейчас — время ограничено.

Правило 12: Перепишите кодекс привычных правил и постоянно меняйте его.

Правило 13: Каждый день двигайтесь в том направлении, куда стремитесь.

Правило 14: Станьте хозяином в своей голове.

Правило 15: Ищите тех, кто может вам помочь.

Правило 16: Не ищите безопасности в принадлежности большинству.

Правило 17: Каждый день делайте что-нибудь из того, что вас страшит.

Правило 18: Осознавайте и контролируйте свое время, чтобы что-о менять.

Правило 19: Создайте распорядок, который обеспечит основы продвижения к цели.

Правило 10: Никогда не сдавайтесь!

Просто? О, да. Легко? Нет — будь они легкими, им бы следовали все. А мы не следуем. Это станет одним из ваших главных преимуществ, если у вас хватит смелости действовать и написать свою собственную историю. Увы, большинство людей не будут следовать этим правилам.

Часть первая

Часть вторая

Часть третья

Часть четвертая

Эпилог

Правила Целостности: 1, 2 и 3

Правила Лидерства: 4, 5 и 6

Правила Перемен: 7, 8 и 9

Правило Роста: 10

Жизнь без Тигра

Правила расположены в особом порядке, и тому есть причина. Однако не воспринимайте их как пошаговый процесс. Здесь нет никаких «шагов к успеху». (Не доверяйте тому, кто уверяет, что предлагает вам Святой Грааль.^[7])

Со временем вы поймете, что в запутанной, полной Тигров ситуации вы можете повести себя в соответствии с любым из правил, и это вам поможет. Впрочем, что касается сегодняшнего дня, начните вводить их в том порядке, как они представлены.

Правила поделены на четыре группы, и сама книга — на четыре части. Каждая группа правил представляет некий процесс, через который они проводят вас:

Давайте вкратце познакомимся с каждой из этих частей.

Часть первая: Правила Целостности

Целостность — сущ. *цельность, прочность, стойкость*.

Это не значит, что я считаю, будто вам не хватает последовательности в ее привычном понимании. Правила призывают вас обратить внимание, насколько ваши поступки соответствуют вашей натуре — вашим ценностям, тому, чему вы придаете значение, жизненным целям, желанию искренне общаться с окружающими и вашей потребности расти и развиваться. Может быть, вы следуете указаниям Тигра, избегая страха и дискомфорта, в ущерб своим истинным желаниям?

Вы занимаетесь тем, чем хотите заниматься, в то время, которое вам отпущено на земле? Вы живете той жизнью, которой вам хотелось бы жить? Вы работаете над тем, чтобы достичь такой жизни? Или же Тигр диктует вам вашу биографию? Правила Целостности помогут вам принять решение и приблизят вас к личной независимости.

Правило 1: Не бойтесь действовать уже сегодня — время ограничено

Оно требует от вас начать действовать. Не планируйте перемены, а начинайте их осуществлять. Не забивайте действия в Google — в планы на будущее. Не покупайте об этом книгу и не говорите об этом друзьям. *Начните действовать*. Причем начните жить так, как

намеревались. Если вы не уверены, с чего начать, осмелитесь уже сегодня это выяснить.

Независимо от того, являетесь вы генеральным директором или готовитесь к первым школьным экзаменам, когда вы решитесь действовать, чтобы жить так, как вы намеревались, вы столкнетесь с вопросом, почему вы до сих пор так не делали, и встретитесь с Тигром. Вот тут и возникает вопрос целостности. Когда вы выманите Тигра из высокой травы на открытую местность и посмотрите на него, вы поймете, как близко друг от друга жили на протяжении столь долгого времени в состоянии видимой гармонии. Теперь вы знаете о существовании друг друга. Теперь вы можете взять инициативу в свои руки и двинуться напрямик к целостности. Теперь вы можете действовать так, как пожелаете, а не так, чтобы избежать Тигра. Отныне нет необходимости искать оправдания бездействию: теперь целостность стала возможна.

Правило 2: Перепишите свой внутренний кодекс правил и постоянно меняйте его

Это правило сталкивает нас с некоторыми нашими излюбленными стратегиями уклонения от целостности. Рационально звучащие слова, разумно обоснованные доводы, которые мы принимаем за правду, пока не решимся бросить им вызов. Эти домыслы разделяют миллионы, и им обычно потворствуют друзья и семья.

Правило 2 требует честности перед самим собой — в отношении Тигра и стратегий, которыми вы пользуетесь, чтобы избежать встречи с ним. Все имеющиеся у вас тщательно разработанные правила относительно того, как все устроено в жизни, спасают от всего нового, от роста, искренности, от того, чтобы быть самим собой. Правило 2 призывает осознавать это и начать преодолевать.

Правило 3: Каждый день двигайтесь в том направлении, куда стремитесь

Здесь мы поработаем над планированием. Правило 3 связано с принятием решений, касающихся прибытия туда, где хотите оказаться вы сами, а не ваш Тигр. От вас потребуется совершить настоящий

поступок в реальные сроки. И это столкнет вас лицом к лицу с вашим Тигром. Однако с каждым днем вы будете приближаться к истории, которую хотите написать — ближе к целостности.

Целостность — главная стартовая площадка для нашего совместного путешествия. Мы лишь приготовим запасы провианта, проложим маршрут и поднимем паруса. И нам придется упорно плыть на нашем суденышке и тогда, когда небо потемнеет, а волны с грохотом обрушатся на нас — к ехидной радости наших очернителей. Для этого нам понадобится второй блок правил.

Часть вторая: Правила Лидерства

Вы не обязаны занимать руководящую должность, чтобы пользоваться Десятью правилами. Однако они помогут вам стать лидером в глазах окружающих, независимо от вашей должности. Правила Лидерства 4, 5 и 6 призваны взять под контроль вашу собственную жизнь (что является необходимым условием успешного руководства чьей-либо еще жизнью). Чтобы действительно получить контроль над своей собственной жизнью, следует осознать еще один прием атаки Тигра и разгромить его:

Тигр любит воздействовать на нас через общение с окружающими.

Как стать лидером в своей рабочей сфере? Вы убеждаетесь, что именно вы контролируете ситуацию, а не Тигр, что на рычаге лежит ваша рука, а не тигриная лапа. По мере того, как вы завладеваете рулем, вы обретаете право руководить и другими. Задумайтесь: «Почему вы думаете, будто люди захотят последовать за вами?» Промелькнет ли в вашем ответе что-либо из перечисленного ниже?

- Я умею брать на себя ответственность — выбирать свою собственную стезю и прокладывать ее, не позволяя страху сбить меня с пути (Правило 4).

- Я уверен в себе и сдержан, я не боюсь просить о помощи (Правило 5), я придерживаюсь определенного распорядка (Правило 9).

- Я ощущаю целостность, поскольку мои поступки и решения исходят из моего представления о том, что правильно, а не из страха, что подумают люди (Правило 6).

- Я способен выделяться из толпы, когда это необходимо, но не ради того, чтобы привлечь к себе внимание (Правило 6).

Все эти черты можно увидеть, например, у хорошо адаптированного ребенка, но в поведении взрослого человека на работе они встречаются куда реже. И все же в нашей «новой экономике»^[8] они коммерчески необходимы, а не только желаемы с точки зрения личностных аспектов (причем на всех уровнях организации).

Недостаток вышеперечисленных черт привел бы к ранним потерям в гонке за лидерство. Лидерский стиль поведения происходит из целостности, из психологического состояния — основан на способности руководить самим собой. Он не возникает после прочтения учебника по деловому администрированию^[9] или от чтения плаката с требуемыми принципами и манерами поведения, висящего в столовой.

Правило 4: Станьте хозяином в своей голове

Правило 4 готовит вас к битве с «голосами» в вашей голове. Внутренний голос побуждает каждого из нас отказаться от своих амбиций, когда мы задумываемся над желаемым курсом, или изменить направление. Подобные голоса (я позже представлю вам их как Директора и Саботажника) — работа Тигра.

Если человек не может стать хозяином диалогов в своей собственной голове, он не сможет стать хозяином своих решений. Ведь мы пишем свою историю, принимая решения, совершая поступки и получая результат.

Правило 5: Ищите тех, кто может вам помочь

Способность работать с людьми и руководить ими ради достижения общей цели является жизненно необходимой. Едва ли можно совершить что-то по-настоящему стоящее без помощи других людей. Мы рассматриваем это глубже, узнаем, почему обычно Тигр лишает нас силы духа, когда надо просить о помощи окружающих, и научимся преодолевать этот страх.

Человек, который в состоянии помочь вам, ждет вашего звонка — кем бы он ни был. И вы можете позволить себе уклониться от

общения? Вы действительно руководите своей жизнью, или это Тигр мешает вам обрести союзников и наставников?

Правило 6: Не ищите безопасности в конформизме

Иногда можно подумать, что лучшие жокеи сидят на трибунах, а не участвуют в гонке. Там мы видим людей, которые могут часами разглагольствовать о том, как надо управлять скаковой лошадью. Но вряд ли они хоть когда-то сидели в седле.

Зато наши герои все побывали в деле. В Правиле 6 на первый план выходит лидерская способность идти своим путем. Проще всего сидеть на трибунах, оставаясь невидимым и защищенным, и выражать мнение, в соответствии с которым вы никогда даже не пробовали поступить. Сложнее пробираться мимо рычащего Тигра и овладеть неким навыком, игнорируя пересуды «общественности». Вы выйдете на ипподром и напишете свою историю?

Теперь нам предстоит сделать новую манеру привычкой — на протяжении долгого времени изменять самих себя. В этом нам помогут Правила 7, 8 и 9.

Часть третья: Правила Перемен

Вы хотите один раз открыто и честно поговорить с начальником и создать открытые отношения с коллегами? Вы желаете добиться своих целей и выполнить определенные задачи в этом месяце? Вы хотите воодушевлять команду на собрании в следующем месяце или вы хотите стать вдохновителем своей собственной, еще более успешной команды?

Я стремлюсь, чтобы вы почувствовали, что способны привнести долговременные изменения, а не просто однажды совершить некий поступок. Вам понадобится стойкость и последовательность, и Правила Перемен — как раз для этого.

Правило 7: Каждый день делайте что-нибудь из того, что вас страшит

Преодолению страха и дискомфорта можно научиться. Правило 7 целиком посвящено практике этого навыка. Стоит даже умышленно

попадать в ситуации, которые создают опасение и внутренний дискомфорт. Тогда взрыв соответствующих эмоций со временем станет знакомым — как и способ справляться с ними и умение действовать, несмотря ни на что.

Ваша реакция на страх, вероятно, определяет, с кем вы будете встречаться или дружить. Значит, есть вероятность, что она повлияет на судьбу ваших детей. А это имеет значение!

Преодоление страха и дискомфорта — это еще не все. Следует построить абсолютно новые отношения, если мы собираемся усилить изменения и сделать приручение Тигра новой привычкой.

Правило 8: Управляйте своим временем, чтобы что-то менять

Правило 8 вовсе не о рациональном распределении времени. Мы состоим в серьезных отношениях со временем, но редко осознаем их, и зачастую они нездоровы. Правило 8 связано с их преобразованием. Когда ваши отношения со временем станут здоровыми, их можно будет контролировать. Установив контроль, вы сможете мыслить и действовать без участия Тигра.

Такой редкий ресурс, как время, мы не «тратим» на поступки, а «инвестируем» его. Жизнь, потраченная на просмотр телевизора, поедание пиццы и распитие виски — это вклад, и он приносит вполне конкретный результат. Каков ваш инвестиционный план?

Правило 9: Создайте распорядок, который обеспечит основы продвижения к цели

Спортсмены-олимпийцы сами создают свой распорядок. У них есть режим тренировок, диеты, определенные процедуры, помогающие психологической устойчивости, и даже свои ритуалы (например, последовательность, в которой они надевают экипировку). Такие ритуалы и стереотипные процедуры помогают пройти через необходимый уровень дискомфорта ради достижения приза. Они обеспечивают некую определенность и ясность действий.

Вы когда-либо определяли стандарты, которым вы должны соответствовать? Подумайте, если бы вы соответствовали им каждый

день, какой эффект вы получите по прошествии двенадцати месяцев?
Мы еще к этому вернемся.

Часть четвертая: Правило Роста

Правило 10 касается выполнения обещаний, данных самому себе и другим, завершения начатого, достижения цели и саморазвития. Ведь чтобы довести дело до конца, требуется одолеть страх и дискомфорт, а без роста этого сделать нельзя.

Затевая долгосрочные проекты, следует сохранять нацеленность на выполнение своего обещания. Это трудно. Чтобы чего-то достичь, надо что-то *делать* и надо *завершить* это дело. По сути, необходимо продолжать действовать, пока не выполните задуманное. У незавершенного дела есть последствия: «Страх — временен, а провал вечен».

Правило Роста гласит: **Никогда, никогда не бросайте начатое**

Часть первая

Правила Целостности

Правило 1

Не бойтесь действовать уже сегодня — время ограничено

— Что вы раньше делали, чтобы укротить своего Тигра, Джим?

Моя вторая мотивационная речь проходила прекрасно, пока я не услышал эти слова. Дело в том, что человек, прервавший меня, был «генеральным директором» — большим начальником над пятью сотнями человек, и все они сидели, выжидательно уставившись на меня.

Я рассказал ему, как оставил юриспруденцию, основал свое собственное дело, о результатах, которых мы добились с клиентами. Он считал, что этого недостаточно.

— Ну, а что вы имеете в виду? — спросил я. (Возможно, сейчас, когда у меня чуть больше опыта выступлений на сцене, я бы не задал такой вопрос «крикуну» из зала.)

— Если не возражаете, я бы сказал, что вы довольно маленького роста.

Я возражал, но мой Тигр довольно громко зарычал, так что я промолчал.

— И, если не возражаете, я бы добавил, что вы весите слегка больше положенного.

Вот тут я действительно возражал. Я подумал, что подобный отклик предназначался, скорее, для сеанса один на один.

— Итак, я ставлю фунт,^[10] что вы не сможете стать жокеем на транслируемых по телевидению скачках в рамках официальных правил жокей-клуба через 12 месяцев.

Тут я довольно крепко вцепился в кафедру, чтобы не упасть.

— Вы смеетесь?

— Почему?

— Потому что я не умею ездить верхом.

Его лицо исказило подобие злобной усмешки, какая бывает у злодеев в кино, когда они понимают, что герой попал в ловушку.

— В таком случае будет действительно интересно укротить такого Тигра, не правда ли?

Мой мозг пронзил электрический заряд. Ведь он чертовски прав. Это будет безумно интересно. Это научит меня Десяти правилам; это расскажет мне обо мне самом. Либо я докажу, что правила бьют точно в цель, и предоставлю их реальное подтверждение, либо окажется, что я неправ и пора их уничтожить.

Если я не способен достичь чего-то необычного с помощью Десяти правил, вправе ли я ожидать, что сможет кто-то еще?

Можно ли это осуществить? Можно ли научиться ездить верхом на лошади и появиться на экране телевизора в прямом эфире через год, используя только Десять правил Приручения Тигра, учитывая полную катастрофу со спортом в школе, нынешний лишний вес и полное отсутствие спортивной подготовки?

Я должен был найти ответ. Я усмехнулся в ответ, как это делает герой, когда знает, что у него в рукаве как раз есть нужное средство, которое поможет сбежать из когтей злодея. Я сказал, что соглашусь при условии, что у меня будет дополнительный месяц на подготовку и составление плана. Он улыбнулся. Мы пожали друг другу руки. Началось новое приключение.

Проверка в реальных условиях: по дороге домой я чувствовал себя просто прекрасно. Тем утром я вышел из дома бизнесменом с избыточным весом, собираясь на презентацию перед группой продавцов, а домой я возвращался человеком, который через год в это же самое время будет скакать верхом на своих первых транслируемых по телевидению скачках.

Никогда не знаешь, как жизнь изменится в один прекрасный день!

Однако все стало выглядеть иначе, когда я выглянул в окно поезда. В детстве я ходил в большую лондонскую единую среднюю школу, и там не было никаких конюшен. Иногда после особенно шумного перерыва на ланч там не было даже пригодных к использованию туалетов. На скачках я был только дважды в жизни — в компании коллег, и не особенно сосредотачивался на лошадях. Я ничего не знал о верховой езде. Я не мог отнять время от работы ради достижения этой цели: у меня была семья, и мне надо было выплачивать ипотеку. У меня не было свободных наличных денег, чтобы бросить их на тренировки.

Я впал в еще бóльшую задумчивость, когда добрался до дома, открыл банку холодного пива, включил лэптоп и начал искать информацию о жокеях. Вы знаете, что в большинстве случаев они встают в пять утра и работают до шести? И — поймите — занимаются этим шесть дней в неделю 12 месяцев в году. Включая зиму!

Вы знали, что в скачках без препятствий жокеи входят в весовую категорию от 7,5 до 9 стоунов?^[11] На том жизненном этапе у меня дома не было весов. Я любил пиво и обожал карри.^[12] Кроме того, у меня сохранилось смутное воспоминание о том, что я взвешивался и весил 12 стоунов^[13] в последний раз, когда проходил медицинский осмотр.

Мне нужно было деть куда-то 25 % себя любимого — и я понятия не имел, куда!

Я узнал, что жокеи хорошо подготовлены физически. Это было ударом, потому что я думал, что всю работу делают лошади. А я не занимался никаким спортом с тех пор, как окончил школу семнадцать лет назад. И узнал, что жокеи садятся на своих первых лошадей в возрасте 6–12 лет.

Как я ни старался, я не смог найти ни одного рассказа о жокеях, которые начали учиться ездить верхом в 35 и участвовали в скачках через 12 месяцев. Неутешительно.

К этому моменту подключился мой кодекс правил. Будучи прекрасно разработанным, чтобы удержать меня в безопасности, он начал размещать на моем пути разумно звучащие препятствия. Я начал борьбу, которая разразится в следующем году.

Битва с Тигром началась.

Правило 1: Не бойтесь действовать уже сегодня — время ограничено

Давайте сразу перейдем к делу. На самом деле разница между теми, кто в своей глубокой старости оглядывается на прошлое с широкой счастливой усмешкой, и теми, кто смотрит назад с обидой и разочарованием, — состоит в том, что первые много действовали. Они прекратили планировать на будущее и что-то предпринимали. Согласны?

Мы слишком долго ждем, стремясь понять, как все сделать правильно, прежде чем действовать на основе своей идеи. Не стоит выяснять, как все выполнить правильно или идеально. Привлеките других людей, вовлеките их в разговор, получите совет, получите одобрение, признайте, что нет идеального эталона. Сделайте что-то по-другому уже сегодня, чтобы испытать свою идею.

Действуйте!

Разумеется, все это ясно как день. Итак, давайте разберемся, почему мы так редко наблюдаем смелое действие. Кроме того, давайте выясним, собираетесь ли вы предпринять что-либо сегодня, чтобы приручить своего Тигра, или же намерены глубокомысленно кивать на ясные как день советы, игнорировать их, а потом недоумевать, почему вы не добились никаких великих изменений в результате прочтения этой книги.

Подумайте о самой большой проблеме, которую вам надо решить на работе. Возможно, она находится вне рамок ваших служебных обязанностей, но вы хотите, чтобы она разрешилась. Быть может, она касается обращения с неэффективно работающими членами вашей команды. Или связана со сбоями в рабочем процессе. Возможно, речь идет об усовершенствовании способа взаимодействия с клиентами. Или она касается использования ваших смелых новаторских идей развития продукта и подготовки презентации перед советом директоров. Может быть, пора получить новую работу или более высокую заработную плату.

Теперь подумайте, в какие разумные временные рамки вы смогли бы этого достичь.

На секунду отложите книгу и действительно подумайте об этом.

Теперь, когда у вас есть цель, которой вы хотите добиться, и разумные временные рамки, когда это можно осуществить, я бы хотел сделать ситуацию более интересной. Что, если я предложу вам 10 млн долларов, чтобы достичь того же результата за *треть времени*, которое вы задумали? Как это меняет для вас ситуацию? Какое смелое действие заставило бы вас отложить книгу и встать с кресла, чтобы выполнить это? Куда бы вы поехали? Кому бы позвонили? На какой аэроплан бы сели, чтобы сэкономить сумму, меняющую вашу жизнь?

Прекратите читать и отложите книгу!

Обдумайте это. Серьезно. Что бы вы сделали?

У меня есть для вас хорошая новость и плохая. Сначала плохая новость: я не собираюсь делиться с вами своими с трудом заработанными наличными средствами.

Теперь хорошая новость. Вам не нужны мои деньги, чтобы совершить смелый поступок, который вы только что задумали.

За пределами семьи работа является нашим самым волнующим приключением в жизни. Это сфера, где мы проверяем себя, оставляем свой след в истории и оказываем огромное положительное воздействие на других людей.

Вам не нужна моя взятка, чтобы сделать свой следующий рабочий день соответствующим обещанию.

Теперь действуйте.

Теперь!

Правило 1 велит вам смело действовать уже сегодня. Вы знаете, какой смелый поступок вы должны совершить, чтобы немедленно изменить то, что требует улаживания на работе. Временные рамки Правила — «сегодня». Вначале мы договорились, что это ясно, как день. На том этапе вы даже, возможно, решили попросить вернуть вам деньги за столь банальный совет. Итак, снова отложите книгу и идите и сделайте это.

Сейчас!

Как все прошло?

Если вы это сделали, поздравляю — вы стартовали.

Вы не сделали этого?

Почему?

А, понятно.

Да-да. Я понимаю. Мы все понимаем. Каждый чувствует в подобном случае то же самое. Однако некоторые проходят через это.

Оправдания, которые вы находите, — это просто Тигр в действии. Нет, еще не слишком поздно. Да, вы смогли бы найти номер, если бы постарались. Да, это прекрасная книга — но она по-прежнему будет лежать здесь и после звонка, и на том этапе будет значить для вас куда больше, поскольку мы с вами оба станем к этому времени борцами с Тиграми.

Поздравляю. Вы встретились со своим Тигром. Теперь он вам знаком?

Когда вы повстречали своего Тигра, прорвитесь сквозь страх и волнение, которые он в вас порождает, и сделайте это.

Прекратите юлить. Хватит заключать сделки с самим собой — дескать, завтра вы совершите еще более смелый поступок. Поступайте сейчас. Завтра не станет легче. Все будет по-прежнему, лишь добавится знание того, что сегодня вы струсили.

Каков ваш пульс?

Вы сделали это?

Нет? Позвоните другу! Позвоните другу прямо сейчас. Настоящему, смелому — тому, который совершает поступки, а не просто помогает вам почувствовать себя лучше, говоря банальности. Спросите этого друга, видит ли он или она причину, почему вы не можете сейчас совершить смелый поступок.

Позвоните ему прямо сейчас.

Вы пишете это предложение своей истории или Тигр?

Зачем вы купили эту книгу, если не для того, чтобы укротить Тигра? Вы можете купить милую книжку самопомощи с гипнотизирующим CD, если хотите чувствовать тепло и расслабленность. Приручение Тигров связано с тем, чтобы быть ЖИВЫМ. Вы к этому готовы?

Как только вы совершили смелый поступок, не стесняйтесь переворачивать страницу. Это ваша история — вы собираетесь написать в ней новое предложение, и кто знает, куда оно может вас привести? Это правда волнующе.

Проснитесь и действуйте сегодня!

Почему я предлагаю «не бояться действовать уже сегодня»?

Правило 1 предоставляет вам пять больших преимуществ:

1. Оно демонстрирует, что вам препятствует исключительно Тигр.
2. Оно разрушает ваши привычные шаблоны потакания Тигру и демонстрирует их вам.

3. Оно приводит к возникновению у вас обязательств.
4. Часто оно приносит скорый результат и помогает вашей истории совершить скачок.

5. *Оно помогает вам проснуться!*

В оставшейся части данной главы я проведу вас через эти пять преимуществ.

Правило 1 демонстрирует, что вам препятствует исключительно Тигр

Когда вы обдумываете смелый поступок и сомневаетесь, вы усиленно занимаетесь самоанализом. Обратите внимание на несмолкаемый диалог в своей голове. Вам препятствует исключительно Тигр. Вы можете вообразить всевозможные ужасы. Это действует ваш кодекс правил — великое изобретение Тигра, но не реальность. Скоро мы дойдем до этого кодекса.

Будьте честны. В совершении смелого, мужественного поступка вам не мешает ничто, кроме Тигра, разве не так?

Правило 1 является особо важным и проверочным для меня лично. Я не люблю его — но мне оно необходимо. Оно требуется, чтобы смотреться в зеркало, задавать самому себе вопросы, танцевать с собственными демонами и признавать неуверенность в себе. Если я честно и храбро выполняю все это, в итоге я вынужден действовать. Когда мне наконец удавалось совершить смелый поступок, результат всегда был потрясающим, а процесс не таким страшным, как я предполагал. Уверен, вы обнаружите то же самое.

После того как мы провели самоанализ и осознали, что Тигр — единственное, что мешает нам действовать, мы знаем, где находится враг. Осознав Тигра, мы можем начать укрощать его.

Правило 1 и разрушение шаблонов

Мы с вами оба — рабы своих привычек. Подобно извилистой реке, мы оба выбираем тот путь, который требует от нас меньше ежедневных усилий. Мы обращаем на это не больше внимания, чем река на валун, который огибает тысячелетиями. Но в отличие от реки,

мы можем перелезть поверх чего-либо, прорыть тоннель под чем-либо или разбить свои валуны.

Правило 1 разрушает наши привычные шаблоны поведения. Кроме того, оно заставляет нас увидеть эти стереотипы — что еще важнее.

Многие наши шаблоны сформировались, когда мы были подростками. Часто на тот момент они были насущно необходимы для выживания, поэтому менять их очень неприятно и страшно. По этой причине многие из нас никогда не обращаются к этим давним шаблонам выживания. Когда вы узнаете о них, вы можете честно поразмыслить, какой ценой обходятся вам эти привычки, и подумайте о наградах, которые можно получить, если что-то изменить.

Как только ваши шаблоны разрушены, а вы знаете об их существовании, становится труднее им следовать. Когда вы разрушаете шаблон смелым поступком (обычно включающим присутствие другого человека), один этот поступок кое-что меняет. В дело вступают другие силы. Теперь дело касается не только вас — начинают согласовываться конечные сроки и действия, хотя бы для пробного разговора. Дело начинает жить своей жизнью вне вашей головы. Вы больше не контролируете его, следовательно, ваши шаблоны, предпочтения и привычки становятся для вас предметом не первой важности.

Больше экспериментируйте с разрушением привычек. Попробуйте ездить другим видом транспорта. Закупайтесь в другом супермаркете. Разрушайте шаблоны в случайном порядке и смотрите, что получится в результате. Тигр — раб привычек. И от привычки клонит в сон.

Мы с вами отныне в деле, требующем бодрствования.

Не бояться действовать, чтобы попасть на ипподром

Утром после моего интернет-исследования, связанного с пари, касающегося верховой езды, я совершил смелый поступок. Я позвонил единственному в мире человеку, интересующемуся верховой ездой, которого знал — Стивену. Ведь я ничего не смыслил в верховой езде. Я рассказал Стивену о пари и спросил, что он думает по этому поводу.

— Думаю, тебе это не слишком понравится.

— Почему?

— Ну, представь, что ты стоишь на сиденье своего мотоцикла. Мотоцикла, который в три раза больше обычного. А, и еще тебе нельзя держаться за края руля — ты держишься только за середину руля. Потом кто-то, не ты, выставляет скорость около тридцати пяти миль ^[14] в час, и ты отъезжаешь.

— Хм. Продолжай...

— Ну, через некоторое время тебе придется слегка разогнаться на этом мотоцикле, если ты собираешься выиграть забег.

— Разогнаться? — с сомнением спросил я.

— Да. Так что ты начинаешь дергать руль туда-сюда и передвигать зад вверх и вниз, пока не разгонишься до примерно тридцати восьми миль ^[15] в час. Затем ты отпускаешь одну руку и начинаешь неистово размахивать ей с зажатым в ней хлыстом, чтобы увеличивать скорость вплоть до окончания гонки.

— Звучит небезопасно.

— А это и есть небезопасно.

— А что с правилами об охране труда и нормами безопасности? Они не могут просто позволять людям выходить и делать такие опасные вещи, как показывают по телевизору. У меня будет защитная куртка? Шлем, закрывающий все лицо, с забралом, раз уж я собираюсь стоять на сиденье движущегося со скоростью мотоцикла?

— Нет. У тебя будет шелковый пиджак, который ты наденешь поверх тонкой защитной одежды. Кроме того, у тебя будет защитный шлем, но, если быть абсолютно откровенным, это не большая помощь при серьезном падении — особенно если тебя лягнут.

— Ты сказал «лягнут»?

— О, такое, конечно, может случиться, если ты упадешь.

— А на седлах надежные ремни, способные предотвратить падение?

— Нет. И при столкновении тебе не захочется стоять. Тебе совершенно точно захочется, чтобы лошадь тебя скинула.

— Да? А на какой скорости, ты сказал?

— Около тридцати восьми миль в час. Но подумай об этом. Там может быть четырнадцать лошадей, каждая из которых весит полтонны, и каждая втаптывает этот вес в дерн всеми четырьмя копытами — на каждом из которых опасная острая металлическая

подкова. Если ты падаешь на ходу, ты захочешь, чтобы тебя отбросило как можно дальше.

— Да?

— О, да.

— Ясно. Спасибо, Стивен. Пока.

— Пока.

Что ж, это была хорошая беседа. Стало гораздо лучше.

Правило 1 и обязательства

Обязательство — это обещание, данное самому себе или другим. И чтобы дать обещание, требуется принять решение. Как известно, процесс принятия решения включает встречу с Тигром.

Мы с вами оба знаем, что ничто из достигнутого нами в жизни не было достигнуто без обязательств. Однако каким образом мы приходим к этому мистическому мгновению появления обязательств? К моменту, когда выключаем задний ход и решаем, что будем двигаться вперед. У нас сохраняется неуверенность в том, как мы будем это делать, но мы решаем, что будем нести ответственность за то, чтобы дело было сделано наверняка.

Это момент, в который меняется ваша жизнь. Такие моменты изменили мир. Александр Флеминг посвятил себя тому, чтобы представить людям пенициллин. Джон Ф. Кеннеди посвятил себя тому, чтобы человек ступил на Луну. Они тоже были просто людьми. У них были Тигры.

Вот в чем главный вопрос. Это один из самых важных разделов в книге. Как мы принимаем на себя обязательства? Ответ таков: обязательства проистекают из смелого поступка. А вовсе не смелый поступок следует за моментом принятия обязательств.

Прочтите это еще раз. Подумайте немного. Вы согласны?

Позвольте объяснить, почему смелый поступок требует обязательств (а не наоборот). Поделюсь с вами историей о начале моего путешествия на ипподром. Теперь я знаю, что когда согласился на пари, еще не взял на себя обязательство стать жокеем. Это произошло пару недель спустя. Соглашаясь на пари, я не сжег за собой никаких мостов; я не совершил никаких необратимых перемен, мой задний ход был доступен. Затем смелый поступок привел меня к рукопожатию с женщиной по имени Ги Армитедж, и мы взяли на себя обязательства по отношению друг к другу. Это все изменило...

Обязательство перед скачками как вызов

Так случилось, что через пару дней после заключения пари все мои двенадцать стоунов сидели рядом с оживленным сэром Кейтом Миллсом — основателем Air Miles и Nectar,^[16] яхтсменом, которому

предстояло стать одним из организаторов Олимпийских игр 2012 года в Лондоне. Когда я попробовал бисквиты, он спросил, чем я собираюсь заняться на данный момент. Я рассказал. Он захихикал. Потом он осознал, что идея превращения пожирателя бисквитов, который весит двенадцать стоунов, в жокея настолько занимательна, что обратился ко всем сидящим за столом и попросил тишины, чтобы им об этом рассказать.

— Вы давно занимаетесь верховой ездой? — открыл ответный огонь один из гостей.

— Я дважды катался на пони, — ответил я.

Это действительно их развеселило. Я с нетерпением ожидал, что они скажут...

Через год, когда мой первый заезд уже состоялся, я связался с Кейтом, чтобы рассказать ему об этом. Он был щедр в своих поздравлениях, а я был доволен, что избавился от проблемы, которую нажил тем вечером. Я не рассчитывал, что мой наивный ответ Кейту станет смелым поступком, но он оказался именно таковым. И реакция сидящих за столом очень помогла мне.

Тем вечером я поступил смело, не доев остаток своего бисквита. Ой! И я сел на диету с того самого момента. До ланча я ел только фрукты. Я отказался от всего печенья на встречах с клиентами и заменил свой обычный десерт вечерней прогулкой.

Кроме того, тем же вечером я решил, что мне придется скоро столкнуться с еще одной страшщей меня ситуацией. Мысль о том, чтобы сесть на лошадь, меня ужасала.

— Каких целей вы добиваетесь верховой ездой? — спросила меня женщина, когда я записывался на первый урок верховой езды. Мне понравился ее стиль.

— Я собираюсь участвовать в скачках на правилах жокей-клуба через двенадцать месяцев.

Меня записали на следующий же день.

Когда на следующий день я вошел во двор, я был уверен, что различаю трепет напряженного ожидания. Девушки явно ждали кого-то интересного. Их вид стал выражать некоторое сомнение в тот момент, когда я вышел из машины. Позже мне пришло на ум, что обычно у жокеев не такая полная фигура, как была у меня. Кроме того,

жокеи обычно носят бриджи и сапоги для верховой езды, а не сапоги-веллингтоны^[17] и джинсы.

— Мы с нетерпением вас ждали, — лучезарно улыбается мне моя привлекательная учительница — и мне уже нравится быть жокеем. — Скажите, чем вы занимались? Где вы ездили верхом? Кто ваш учитель?

— Сегодня мой первый день на лошади!

Я не знаю имени животного, на котором должен был ездить в тот день. Мысленно я окрестил его Ядерным зарядом. Он издал тихое презрительное ржание, когда его вели обратно в стойло, а его место занял Доббин.^[18] Девушки вернулись к своей работе во дворе и даже не помахали мне на прощание после моего урока — который проходил в темпе размеренной прогулки.

В следующую пятницу я был в пабе с несколькими друзьями. Когда мы обменивались рассказами о прошедшей неделе, я упомянул пари. Их глаза расширились.

— Ну и какой смелый поступок ты совершил?

Я рассказал о бисквите, об отказе от печенья, о прогулках и уроке верховой езды. Это их не впечатлило.

— Это не смелость!

— Я был голоден... а лошадь была огромной — это казалось весьма смелым.

— Нет. Полстраны сидит на диете, а большинство семилетних девочек берут уроки езды на пони.

Я поступил умно и переложил это бремя на них:

— А что ты предлагаешь?

— Это очевидно: позвони настоящим спортивным тренерам по верховой езде, найди того, который тебя возьмет и научит.

И правда, возможно, не так уж умно я поступил.

Не знаю, что вы думаете о том, чтобы без предварительного уведомления позвонить важным людям, стоящим в центре индустрии в миллионы фунтов, и попросить их о помощи. Мне не слишком нравилась эта идея. Мой Тигр рычал.

Тренеры по верховой езде могут быть кем угодно — предпринимателями, продавцами и продавщицами, деловыми людьми, нанимателями, воспитателями талантов, экспертами по животным, заведующими хозяйством, комментаторами на скачках и тактиками. Но они не идиоты:

— Что ж, я желаю вам удачи, Джим, и мы будем рады, если вы придете, осмотритесь и, если хотите, подберете хлыст. Но должна пройти пара лет, прежде чем я смогу спокойно подвести вас к одной из моих лошадей.

Это был один из наиболее вежливых ответов, которые я получил. Основной посыл состоял в том, что я был слишком стар, чересчур тяжел и не мог ездить верхом на лошади — не говоря уже о скачках. Я решил позвонить в жокей-клуб и в школы верховой езды. Там я получил такой же ответ. Никто не мог толком сказать, причем здесь был мой возрастной ограничитель. Кроме того, никто не хотел задаваться этим вопросом.

Это была очень интересная неделя для Десяти правил и для самого укротителя Тигра. За эту неделю я начал становиться преданным делу. Откуда произошло обязательство? Оно произошло от эмоций. Оно произошло оттого, что я вышел за пределы комфортной привычной сферы действий и увидел, и осознал, что могу взаимодействовать с миром иначе. В настоящий момент я взаимодействовал на их условиях. Возможно ли изменить эти условия?

Эмоции возникли еще и из-за бесцеремонных негативных ответов, которые я получал. И это оказало на меня интересное воздействие — мне захотелось доказать, что все они не правы.

Происходило еще кое-что важное. Все отвечали мне одинаково. Благодаря опыту работы в промышленности я знал, что когда человек слышит от разных людей один и тот же ответ в качестве объяснения, почему нельзя что-либо осуществить, это действует общественный кодекс правил. Речь идет об убеждениях и установках, которые растут в отдельных людях и группах и со временем навечно фиксируются в умах людей как реальность. Такие негласные нормы есть во всех сообществах.

Когда снова наступила пятница и я встретился со своими друзьями, я ел салат без соуса и пил воду с газом. Я попросил их о самом смелом поступке, о каком они могли подумать. Мы решили обзвонить нескольких самых главных личностей Британии в сфере скаковых лошадей в течение следующей недели и попросить их о помощи. Вот теперь Тигр действительно рычал.

Самым удивительным была реакция этих людей. Все, кому я звонил, отвечали на звонок либо быстро перезванивали. Все были

заинтересованы. Все хотели, чтобы задуманное произошло, и предлагали помощь. С кем я действительно хотел поговорить, так это с Майклом Колфилдом — генеральным директором Ассоциации жокеев Великобритании (ныне Профессиональной ассоциации жокеев). Разумеется, он знал один-два нюанса о том, что подразумевает положение жокея. Была только одна проблема: у меня не было его номера, поэтому я написал на электронную почту JAGB^[19] через веб-сайт. Через десять минут на моем мобильном высветился незнакомый мне номер.

— Джим? Это Майкл.

Через пару дней я обедал с Майклом и женщиной, о которой никогда не слышал — Ги Армитедж.

Мы сидели в пабе в местечке, о котором я тоже никогда не слышал, в Ламборне.

Впрочем, к концу вечера я уже прекрасно понял, что Ламборн является одним из трех главных центров верховой езды в Англии. В тот поздний час это были просто слова. Довольно скоро я увижу сопротивляющуюся и брыкающуюся реальность в виде рядов и рядов скаковых лошадей в свете дня — зрелище, которое я по-прежнему считаю волнующим, как и в первый раз, когда его увидел.

К концу вечера я также узнал немного о миниатюрной и очень красивой Ги, которая излучала энергичность за столом. Оказалось, что Ги Армитедж — одна из первых женщин, выступавших на Grand National, самых знаменитых скачках в мире, как и самых опасных. Она — первая женщина, одержавшая победу на Челтнемском фестивале (самых прославленных британских и ирландских скачках с препятствиями) в качестве профессионального жокея. Ги остается одной из наиболее успешных женщин-жокеев всех времен в скачках с препятствиями.

Я узнал, что Ги обручена с Марком Брэдберном (позже они поженились), профессиональным жокеем в скачках с препятствиями. Марк пришел вторым на Grand National верхом на Лорде Аттербери всего через несколько месяцев после того, как мы познакомились. Он выиграл Кубок Аскота^[20] на Хэнд Инн Хэнд всего несколько недель спустя. Кроме того, я узнал, что сейчас Ги работает профессиональным ассистентом Энтони Питера (Эпа) Маккоя — обладателя Превосходнейшего ордена Британской империи.

Разумеется, я никогда не слышал об Эпе Маккое. (Видимо, мне следовало лучше выполнить свое домашнее задание.) Он выиграл больше забегов, чем любой другой жокей в скачках с препятствиями в истории и пошел дальше, получив желанную премию ВВС «Человек года в спорте» 2010, обойдя гольфистов с Кубка Райдера^[21] и ведущих футболистов.

Я ел салат и не упоминал слово «бисквит». Ни Майкл, ни Ги тоже не бросали взгляд на столик с десертом. После обеда Ги стала тихой и задумчивой.

— Что ж, ладно. Если вы действительно к этому готовы, я возьму вас. Вы должны быть здесь в семь утра в субботу. Я договарюсь, чтобы Кэнди Моррис открыла свой магазин пораньше, и мы обеспечим вас всем необходимым. Потом мы отправимся во двор к Мартину Босли — посмотреть, как работают с лошадьми. После этого я посмотрю, сможет ли Тина Флетчер привести вас в форму за урок, чтобы вы могли начать.

Вы угадали: о Кэнди, Мартине или Тине я тоже не слышал, хотя стоило бы навести справки.

— Что скажете?

О, нет. Вот теперь я в беде. Мне надо завести машину и направиться в Лондон? Или стоит пожать руку, которую эта женщина протянула над столом? Если я это сделаю, жизнь никогда не станет прежней, и я знал, что в ближайшие недели будут для меня куда менее комфортными.

Мы пожали друг другу руки.

— Прекрасно. Нам пора. Увидимся в субботу — в семь утра, — и Ги Армитедж ушла.

Это был невероятный поворот событий. Смелый поступок каким-то образом привел в команду золотую легенду скачек. И в тот момент, когда я пожимал руку Ги Армитедж, я действительно взял на себя обязательство. Задний ход был невозможен. Я собирался участвовать в скачках — какие бы трудности ни ждали меня впереди.

Игра началась!

Правило 1 приносит быстрый результат

Мой скорый результат был достигнут в течение месяца смелых поступков:

- Я жил в Ламборне.
- У меня была Тина Флетчер, специалист по конкуру^[22] мирового уровня, квалификация которой позволяла готовить наездников к Олимпийским играм, и она учила меня управлять лошадью и вести ее.
- Ги Армитедж, легенда скачек, была моим личным тренером.
- Я следовал режиму тренировок и диете, разработанной инструктором Джейсоном Куком, который тренирует в Ламборне профессиональных жокеев.
- Каждое утро я галопом скакал на спортивных лошадях. Нет, у меня не оказалось скрытого таланта. Ги попросила сообщество Ламборна найти самое безопасное живое транспортное средство в долине, и прекрасный человек по имени Мартин Босли откликнулся. Думала исключительно лошадь — не я — но я проводил там каждый день, седлал лошадь, разговаривал с конюхами и учился.

Таков был мой скорый набор результатов в моем испытании на пути к скачкам.

Полагаю, вы тоже хотели бы сдвинуть дело с мертвой точки, победить, а не просто сидеть на месте, получать замечательный подобный результат и делать жизнь более интересной?

Мне любопытно, каким будет ваш скорый результат, если вы совершите смелый поступок сегодня. Не хотите это выяснить?

Правило 1 заставляет вас проснуться!

Все эти люди только и ждали, чтобы помочь мне. Все эти приключения ждали, пока я проснусь, столкнусь лицом к лицу со своим Тигром и начну проживать их. Это последний и, вероятно, самый важный нюанс из всего, что делает для нас Правило 1.

Правило 1 заставляет нас проснуться!

Мы проводим такую часть нашей жизни запертыми в собственной голове со своими собственными страхами, составляющими нам компанию, растрачивая время с похожими на нас людьми, которые укрепляют наше привычное видение мира. Правило 1 — первое из Правил Целостности. Целостности, потому что оно помогает отделить

наше испуганное, управляемое Тигром «я» от нашего истинного «Я». Оно начинает делать человека цельным. Оно начинает вести нас в желанном направлении, а не в том направлении, которым управляют боязнь, потребность угодить другим и привычка.

Правило 1 — смелое действие — выливает на спящий дух ведро холодной воды, обеспечивает перемены и дает шанс. Оно ведет нас к моменту, когда становится возможным взять на себя обязательство.

Итак, мой вопрос к вам таков: какое смелое действие разбудит вас, приведет вас к тому, что эквивалентно моему рукопожатию с Ги Армитедж и обязательству работать с другими людьми, чтобы воплотить свою мечту в жизнь?

У бездействия есть последствие — вы продолжаете спать. У вас все остается безопасным. Вы пребываете в состоянии застоя. И да, это становится состоянием «лучше не бывает». Человеческому духу нужен рост. Однако Тигр препятствует росту. И не вините других за то, что необыкновенная возможность под названием Жизнь упущена.

Вы уже совершили смелый поступок?

Вы собираетесь совершить его завтра?

Правда?

Ладно. Пожалуй, я кратко освещу этот вопрос, прежде чем мы перейдем к Правилу 2...

Завтра...

Ага, итак, мы столкнулись с величайшей ложью всех времен: завтра все будет иначе. Завтра я поступлю смело. Завтра я укрошу Тигра.

Тигры завтра не укротятся сами собой. Смелые поступки не планируют на завтра. Их совершают только сегодня. Сейчас. Это реальное изменение в обращении с Тигром, а не план на будущее. И как раз поэтому Правило 1 является Правилем 1, а не Правилем 10. Потому что когда наступает завтра, оно окажется точно таким же, как сегодня, и еще один день прошел с Тигром, пишущим вашу историю. Еще одна вмятина в вашей уверенности в себе.

Сегодня — единственный реально существующий день. Есть только сейчас. Жизнь — это всегда настоящий момент. Измените свои

взаимоотношения с самим собой, изменив свои взаимоотношения с настоящим. Сделайте то, что хотите.

Пришло время совершить свой смелый поступок. Получите от этого удовольствие.

Настал ваш черед.

Досье 1:

Рассказ Криса Стивенсона

Я всегда мечтал, оглядываясь на жизнь, осознавать, что побывал в разных местах и совершал стоящие поступки. Ведь это моя жизнь.

В 2005 году я оставил университет и начал карьеру в сфере поставок. В 2007 году я стал задумываться о том, чтобы переехать в Австралию, но всегда медлил что-либо предпринять в связи с этим. Мой внутренний свод правил говорил мне, что у меня недостаточно средств, чтобы воплотить задуманное в жизнь.

Летом 2009 года мне пришлось согласиться с фактом, что я страдаю депрессией. В то же время наступил конец длительным взаимоотношениям и завершился важный рабочий проект — впереди были еще более рутинные задачи. Это были трудные времена. Казалось, я должен рискнуть, если собираюсь получить какой-то импульс в своей жизни.

Тем летом один друг порекомендовал мне прочесть книгу «Иди туда, где страшно». Ближе к концу ноября я решился на смелый поступок, чтобы сдвинуть дела с Австралией с места, хотя у меня не было работы. Как-то в среду вечером, проведя 30 минут у экрана компьютера, я глубоко вдохнул и нажал «забронировать сейчас». Я купил билет на рейс до Мельбурна в один конец.

Мой смелый поступок из Правила 1 изменил для меня все. Правило 1 показало, что на самом деле единственное, что стояло между мной и моей давней мечтой — это оплата билета кредитной картой, 24-часовой полет и большой рычащий Тигр. Как только билет был куплен, дело было начато. Деньги были потрачены, и я не мог получить их назад. В конце концов, я йоркширец!

Я помню, как в первый день гулял по Мельбурну, когда прилетел. Шел дождь. У меня не было работы, я заблудился, зашел в тупик. Из-за дальнего перелета у меня были нарушены суточные биоритмы. И я

был одинок. Я остановился в ужасном хостеле, из-за которого впечатления стали еще хуже. Я был напуган и шокирован — я никогда не оказывался в такой неопределенной ситуации.

Не в первый раз за это приключение я был вынужден начать переписывать свой личный свод правил. Я-то предполагал, что, остановившись в хостеле, встречу таких людей, как я сам. И у меня будет точка отсчета. Но это не сработало! Вскоре я осознал, что все будет очень трудно, но у меня было достаточно денег, чтобы протянуть, может быть, три месяца, и я вернул себя к тому, чтобы победить. Я не смел и думать о том, чтобы бросить начатое, потому что ненавидел саму мысль о возвращении домой. Страх провала не помешает моим попыткам написать свою собственную историю.

Временами я сильно сомневался в себе. Мне казалось, что я поступил эгоистично, оставив людей, которые меня любят. Мне казалось, что я делал не то, что нужно: что я бежал, полагая, будто трава здесь будет зеленее. Кроме того, я прошел через все эти переживания, пока долгое время был в одиночестве, — осознавая, что все оставленное позади было хорошим. Было время, когда я думал, что если эта поездка необходима лишь для того, чтобы открыть мне глаза, то и это не так плохо.

На том сложном этапе крайне важными оказались Правила 3 и 10. Я знал, к чему хочу прийти: к прекрасной жизни, иному стилю жизни (хотя я не знал, какому именно), к новому старту и приключению. Я не представлял, насколько это будет трудно, но я черпал силу в Десяти правилах. Я понял, что каждый последующий день будет немножко легче, когда все начнет вставать на свои места. Каждый день был большой ступенькой на крутой лестнице. Я знаю, что теперь я у цели. И вот каждое утро я еду на машине на работу вдоль пляжа и улыбаюсь. Я всегда думаю: «Я сделал это — я поступил так, чтобы это случилось».

Когда я остро ощущал одиночество или изолированность, я обращался к Правилу 10, которое спасало меня. Сначала я думал, что это было просто упрямство и страх перед провалом. Я действительно не знал, как смогу справиться, если вернусь обратно в Англию, — провалившимся, поджавшим хвост. Однако книга «Иди туда, где страшно» помогла мне понять, что я был не просто упрямым. У меня

есть сила и характер. Это придало меня значительную долю уверенности.

У меня были основы из Правила 9. Моей «основой» был упорный труд на моей австралийской работе. Работа была ключом к визе и долговременному проживанию в стране. Значит, если я добьюсь успеха в этом, я смогу наслаждаться всем остальным.

Я выработал ритуал — чаще говорить «да». Я очень общительный человек в кругу близких друзей, но не всегда открыт к людям, с которыми только познакомился. Однако за первые 6 месяцев в Австралии я не отклонил ни одного приглашения на общественные мероприятия — барбекю, «быстрые свидания», вечеринки, выпивка после работы с людьми, которых я едва знал, даже выходные в Новой Зеландии! Теперь у меня большой круг друзей в Мельбурне.

Не менее важным было Правило 5. Еще живя в Англии, в начале 2009 года я связался с CIPSA^[23] — австралийским отделением моей профессиональной организации. Я упомянул, что хотел бы жить и работать в Австралии, и прикрепил свое резюме. Однако не получил тогда ответа.

Зато на следующий же день после увольнения с работы в Англии я получил e-mail от культовой международной компании в Мельбурне с предложением прийти на собеседование на должность менеджера по стратегическому выбору источника поставки. И собеседование должно было состояться всего через четыре дня после моего прилета! Обнаружилось, что человек, возглавлявший на тот момент отдел снабжения — член совета директоров CIPSA и он сохранил мое резюме. Инструменты для Приручения Тигров поистине находятся повсюду вокруг вас.

Это была именно та должность, которую я искал. Я стремился занять руководящую либо иную должность в крупной компании. Два года спустя я по-прежнему наслаждаюсь своим выбором. Мой начальник уходит из компании в конце 2011 года. Я буду действовать как временный глава отдела снабжения и подам заявление на получение руководящей должности на постоянной основе.

Кроме того, я разработал свой кодекс правил на случай приближения приступа депрессии. Я могу реагировать на зарождающиеся чувства, прямо обращаться к ним и помещать их в контекст, то есть не позволять усталости захватить власть над моим

днем и не устраняться от ситуации, которая меня раздражает, — и то, и другое привело бы к ухудшению настроения. Раньше это заставило бы меня беспокоиться, сомневаться в принятых решениях, своем будущем, друзьях — во всем.

Теперь, когда я лучше понимаю своего Тигра, я осознаю его влияние на мою жизнь. Это он поддерживал мое стеснение из-за мнимого недостатка средств. Кроме того, он влиял на меня в случаях конкуренции. Именно страх проигрыша омрачал мой взгляд на спортивные состязания и любые другие соревновательные ситуации. Думаю, с этим связан и мой депрессивный настрой. Кроме того, мой Тигр не давал мне быть смелым во взаимоотношениях с противоположным полом.

Осознание, что я укротил своего Тигра, придало мне немало уверенности. Часто думаю: если я смог осуществить это, я могу сделать что угодно. Я чувствую такую гордость и удовлетворение, когда говорю с людьми о своем путешествии. Я действительно счастлив от всего, что делаю, и пока у меня нет никакого желания что-либо менять. Впрочем, я понимаю, что способен на большее — во всех сферах жизни.

Приручение Тигра заставило меня почувствовать себя необыкновенно влиятельным. Я помню момент, когда меня озарило, что я таки укротил его. Я ехал вдоль моря по Мельбурну в кабриолете, который только что купил, в машине играла музыка. Это был как раз тот образ, который возникал в моей голове за годы до того, как я сюда приехал: я сижу за рулем, светит солнце, я наслаждаюсь жизнью и волен делать все, что хочу.

Смелый поступок — катализатор перемен. Все мы способны на невероятные подвиги, несущие перемены, но следует поставить себя в трудное и непривычное положение, чтобы понять это. Как только вы это сделаете, складывается ситуация «пан или пропал». А в такой ситуации выбор очевиден. В конце концов, это ваша жизнь и ваша история, верно?

Правило 2

Перепишите свой кодекс принятых представлений и постоянно меняйте его

Почему ваш путь к усмирению Тигра был таким долгим, что потребовался смелый поступок, чтобы выиграть пари с ним?

У меня был свой кодекс представлений, и я поступал в соответствии с ним. У вас тоже он есть. Мои действия были продиктованы моим кодексом, как и ваши. Это порождение Тигра. Давайте уделим ему пристальное внимание на нескольких страницах.

Мой прежний свод представлений был ясен, какими бы храбрыми ни были мои слова со сцены в адрес «крикунов». Он гласил: «Бизнес-консультанты в возрасте 35 лет, с избыточным весом, курящие и пьющие, которые учились в обычной средней школе в густонаселенном рабочем районе и даже отдаленно не были одарены в спорте — не становятся жокеями. Невысокие парни, возрастом, вероятно, около 16 лет, которые ездили верхом с шестимесячного возраста и жили за городом в семье, имеющей собственную конюшню, — вот такие становятся жокеями».

Как направлял вас подобный стереотип на протяжении минувших лет? Совершению чего он препятствует сегодня? Становлению кем он препятствует сегодня? Он так же будет останавливать вас и завтра?

Кодекс — одно из самых эффективных средств атаки Тигра. Ведь нормы кодекса кажутся настоящими, разумно оправданными и, на наш взгляд, неизменными. По этой причине многие люди всю жизнь живут в соответствии с бесполезным шаблоном. Стереотипные представления относительно того, как стать жокеем, оказались фальшивыми. Однако этого кодекса раньше придерживался не только я, но и мои друзья, моя семья и практически любой человек, имеющий отношение к скачкам.

И этот кодекс практически заставил меня забросить проект. Только смелый поступок преодолел это, познаколив меня с Ги Армитедж. Ги по-другому видела мир — у нее был иной кодекс представлений. Она тоже научилась этому благодаря смелым поступкам. Когда Ги захотела одержать победу на скачках, у женщин просто не было такой возможности. Ги и еще несколько храбрых дам-первопроходцев

навсегда изменили это представление. У Ги есть опыт в переписывании стандартных представлений.

Наш кодекс представлений зачастую укрепляется нашими коллегами, вышестоящими сотрудниками, нашими друзьями и семьями. Ведь эта фикция создана, чтобы держать людей в безопасности, а Тигра — на вершине. И все окружающие нас люди обычно заинтересованы, чтобы мы воспринимали эти нормы как должное. Поскольку если человек успешно бросает вызов неким нормам, они рискуют потерять веру в свой собственный кодекс. Рискуют лишиться защиты от страха и волнения, от честного взгляда на самих себя.

Позвольте мне объяснить.

Что такое кодекс правил?

Кодекс правил — это стандарты восприятия мира и своей способности взаимодействовать с ним. Иногда правила выражаются в виде убеждений, но убеждения — лишь подраздел кодекса. Они становятся правилами, поскольку зачастую кажутся нам незыблемыми и чреватými пагубными последствиями, если мы им не подчинимся. Эти нормы часто идут от общества, от людей нашего круга, от профессиональной субкультуры. Нередко СМИ, семья, люди нашего круга и коллеги *активно придерживаются этого кодекса и «следят за его соблюдением»*. Такова реальность. Неподчинение даже может иметь социальные последствия.

Разумеется, это не реальность. Абсолютно. Просто множество людей поддерживают одни и те же общепринятые представления и обеспечивают тем самым свою безопасность. Я говорю не о своде государственных законов, не о религиозных обрядах, которым вы вольны следовать, не о вашем внутреннем нравственном кодексе или голосе совести. Я говорю о не нормах поведения в обществе и по отношению к своей семье. И не о правилах элементарной безопасности: если я шагну с края утеса, в ушах у меня будет свистеть ветер, прежде чем наступит тишина.

Я говорю о надуманных правилах. Например, одно из них гласит: «Необходимо посещать совещания, когда меня вызывает начальник» (без вежливого обсуждения, почему я должен там находиться) или «Я

должен выступать в соответствии с каждым словом, написанным под безумно скучными пунктами на слайдах презентации PowerPoint позади меня». Или возьмем великую мантру, которой следуют все от руководителей высшего звена (чьи названия должностей содержат слово «главный» — главный исполнительный директор, главный начальник финансовой службы) до менеджеров группы по обслуживанию клиентов: «Я должен проводить столько времени, выполняя работу других людей, что просто не имею возможности вдохновлять и воодушевлять людей на достижение нашей цели — иными словами, я не могу „лидировать“».

Зачем каждый из нас придумывает свод правил, который мешает жить?

Мы пообещали себе, что будем честными, не так ли? Так давайте посмотрим в лицо реальности. Неопределенность нашего существования внушает ужас. Мы не уверены, что избежим наводнения, не уверены, что выживет наша компания, не уверены, что, проснувшись поутру, не обнаружим, что кто-то уже съел все хлопья...

Нам это не нравится. У меня в семье любят животных, и у нас живут несколько питомцев. Они не так протестуют против неопределенности. Они живут настоящим. Они не ведают о своей смертности. Они даже не в курсе, как беспорядки на Ближнем Востоке влияют на цену барреля нефти и что это обязательно отзовется на цене ипотеки.

Люди же питают отвращение к вакууму определенности. Мы ищем какую-нибудь определенность и наполняем ею вакуум.

Обычно мы заполняем вакуум разными правилами. Мы очень стараемся избежать ужаса неопределенности.

Мы, люди, как правило, добры к окружающим — и нам нравится, когда в нас нуждаются, нравится защищать других, — поэтому мы рассказываем им «что и как» и делимся своими правилами выживания. И мы описываем ужасы, которые подстерегают их, если они нарушат правила. Хотя мало кто когда-либо действительно встречался с этими «ужасами». Мало кому хватило мужества укротить своего Тигра, тщательно все спланировать и смело действовать.

Кодекс правил охраняет нас от чудес жизни

А неопределенность — это ведь не только негатив и упущенные хлопья. Неопределенность подразумевает также вероятность, что странная идея обернется колоссальным успехом, что разговор с начальником приведет вас к управлению новым отделом и удвоению оклада, что через пять лет о вас напишут книгу. Большинство людей не желают увидеть эту сторону неопределенности. Тигр нападает прежде, чем они получают шанс.

Следует побороть страх и тревогу, чтобы увидеть и положительную сторону. Придется упорно работать, чтобы избежать подводных камней (которые обязательно будут, если вы откроете самого себя и перейдете с трибун на ипподром, чтобы активно участвовать в жизни). Не зря движение за «позитивное мышление» как таковое заработало себе репутацию раздутой панацеи. Оно не обращает внимания на ту часть позитивного мышления, которая касается страхов и тревог (ведь тогда люди не будут покупать руководства по самопомощи). Однако укрощение Тигра подразумевает совладание именно со страхами и тревогой. Это работа требует мужества и героизма.

Тут я должен добавить, что для некоторых последствия того, чтобы бросить вызов кодексу, созданному в прошлом, были — в том самом прошлом — очень реальными. Например, если в детстве человека жестоко воспитывали (в физическом или эмоциональном плане), стратегия выживания, созданная им, чтобы справиться с ситуацией, может зафиксироваться в его кодексе и влиять на взаимоотношения с людьми и на жизнь в целом, пока он не исправит свой кодекс, совершив прыжок в полную зрелость. Зачастую для этого требуется время и профессиональная помощь. Впрочем, это возможно.

Но почему это влияет на нашу карьеру? Потому что мы сомневаемся в своей значимости и в самих себе, мы сомневаемся в поддержке коллег. Мы боимся показать, кем являемся на самом деле. Мы воспринимаем вышестоящих сотрудников или своих клиентов как «авторитетные фигуры». Устаревший кодекс правил ясно сообщает нам, как вести себя, чтобы выжить.

Однако представьте на минутку, что, изменив кодекс, вы увидели, что коллегам приятно вас поддерживать и даже начальство стремится помочь вам (ведь вы заработали их уважение как равные им,

независимо от названия вашей должности). Представьте, какая представилась бы возможность, если бы вы бросили вызов рутинному кодексу.

Мы пользуемся кодексом, чтобы найти в мире смысл. Мы прибегаем к нему, чтобы справиться с неопределенностью. Он служит нам схемой действий в отсутствие какой-либо другой надежной карты.

Тигр создает кодекс, призванный спасти нас от страха и тревоги, остаться в зоне комфорта, но при этом он лишает нас свободы и ограничивает. Как долго вы позволите этому продолжаться?

Когда я впервые обсудил свою идею установления британского рекорда во фридайвинге, все члены международной ассоциации фридайвинга, с которыми я разговаривал (кроме двоих), недвусмысленно выразили свое отношение к моим шансам на успех. Они учли свой собственный опыт и опыт других людей, смешали это со своими правилами в отношении ими же придуманных ограничений и создали кодекс, как действует фридайвинг. Однако никто и понятия не имел, как работает фридайвинг. Теории — да. Наука? Нет. Мы даже не знаем наверняка, помогает адаптация сердечно-сосудистой системы погружению или мешает.

Эксперты в один голос утверждали, что задуманное мной невозможно. Они были хорошими и добрыми людьми. Все они держались определенности. Только те двое итальянцев, с которыми вы уже встречались ранее, не разделяли общий кодекс. Благодаря смелому поступку, который привел меня к Андреа и Расте, а также благодаря спортивному эксперту Джону Питтсу (который помог мне и с верховой ездой) и благодаря Дебби Меткалф, режиссеру фильмов о фридайвинге, — я убедился, что правила можно нарушать и разрушать.

Когда дело дошло до моего желания выступить на скачках, все связанные с верховой ездой люди, с которыми я разговаривал (за исключением двух), тоже ясно выразили свое отношение к моим шансам на успех. Они тоже исходили из кодекса. Они заполнили неопределенность, окружающую мои шансы, используя свой кодекс правил. Они были хорошими и добрыми людьми. И опять держались определенности. Одна Ги знала, что правила — фальшивка.

Какие правила? Правила не правят миром! Никаких заведомых правил не существует. Это огромная фикция. Иллюзия, которой придерживается множество людей. Никто не знает, что вы можете или не можете сделать. Никто! Пренебрегая фикцией, вы получаете шанс на победу.

23 ноября 1976 года Жак Майоль, великий первопроходец фридайвинга, чья история послужила вдохновением для создания фильма «Голубая бездна» (The Big Blue), установил мировой рекорд в 100 метров. Немыслимый подвиг. Врачи говорили, что на глубине в 100 метров, вероятно, его раздавит давление толщи воды (там давление в 11 раз больше атмосферного).

Однако рядом с Майолем во время погружения было восемнадцать аквалангистов со снаряжением и трое ныряльщиков без снаряжения. А его команда на платформе состояла из семи человек. В 2010 году я спускался на глубину 101 метр в сопровождении одного аквалангиста со снаряжением (это был оператор с камерой, снимавший только до глубины 40 метров). Еще один ныряльщик без снаряжения встречал меня на глубине 30 метров на обратном пути, а команда на платформе была из двух человек. Технические новшества, появившиеся с 70-х годов, незначительны. Если что и усовершенствовалось, так это мысленный кодекс правил — ужасы и защитный вымысел человеческого разума.

В свое время Майоль опроверг господствовавший тогда кодекс правил. Он был первопроходцем. Он переписал кодекс. Я только следовал его дорогой. Именно это и делает его великим.

Правила никогда не существовали. Это — фантом. Но стоит нам только задуматься о том, чтобы не подчиниться им, Тигр рычит на нас, и мы чувствуем страх и неуверенность. Такова человеческая природа.

Нужно пойти на битву. Эта книга — последнее в долгой череде приглашений затеять драку, чтобы жить.

Перепишите свой кодекс правил — Проснитесь!

Давайте испытаем ваш кодекс

Вы сидите в баре с несколькими друзьями — ваш пол и ориентация несущественны, но давайте предположим, что вы гетеросексуальный

мужчина, — и вы видите красивую женщину у другого конца барной стойки. Вот она, во всем своем великолепии.

Вы говорите себе: «Вау, посмотри на эту красавицу. Пожалуй, я подойду и заговорю с ней. Возможно, она ответит. Возможно, мы станем друзьями и, кто знает, что может за этим последовать!» (Тут я должен подчеркнуть, что, если вы намереваетесь реализовать это на практике, то, согласно кодексу большинства людей, вам следует быть одному в этот момент.)

Итак, вы прогулочным шагом направляетесь через бар к этой красавице, а ваша голова полна остроумных строчек и начальных фраз... Но затем, когда вам остается всего шесть шагов, краем глаза вы видите дверь туалета. И как по волшебству проходите мимо красивой женщины и почему-то оказываетесь в туалете.

Что пошло не так?

Это все кодекс правил, который саботирует наши желания и охраняет от опасности — неуверенность в исходе знакомства наполнена ужасом отказа, а не шансом построить прекрасные отношения. Итак, пока мы идем к красоте с полной головой остроумных замечаний, кодекс правил начинает указывать нам.

— Думаю, тебе не стоит этого делать, — предупреждает он.

— Почему?

— Потому что она очень красивая женщина.

— Я знаю. В этом-то все и дело.

— Но ты уродлив!

— Настолько?

— Настолько! Ты не помнишь, что произошло в последний раз, когда ты предпринял нечто подобное?

— Хм. Думаешь, я не смогу включить свое остроумие и обаяние?

— Ха-ха-ха. Полагаешь, это остроумно? Я так не думаю.

— Кажется, она меня видит. Я обязан сделать это, как мне быть?

— Посмотри поверх ее левого плеча. Вон там туалет. Иди в уборную! Иди туда!

И каким-то образом в итоге вы заходите в туалет, прежде чем вернуться к исходному столику и продолжить разговор с друзьями.

И разве жизнь не прекрасна!

Вместо того чтобы проходить через весь этот страх и дискомфорт общения с незнакомкой, вы умудрились приноровиться, зайти в туалет

и вернуться за столик, чтобы наслаждаться напитком и разговаривать с привычными друзьями о привычных вещах.

Провал вашей миссии — даже не ваша ответственность. Во всем виновата красота той женщины. ...И того, кто счел вас слишком уродливым, чтобы заговорить с нею. Разумеется, вы понятия не имеете, какой была бы реакция этой женщины. На самом деле вы лишь последовали своему кодексу, укрепив его власть над вами.

Это правило — фикция. Мы знаем, что никаких правил нет. Известно, что в мире есть масса некрасивых людей, которые встречаются с фантастически красивыми.

Все они презрели свой кодекс.

Ладно, очень возможно, что некоторые из них заработали немного денег, чтобы смазать колеса своей жизни. Но даже в том случае, если они подошли вразвалочку к красотке и швырнули на барную стойку ключи от своей Lamborghini, прежде чем открыть рот, им тоже пришлось вынести сражение со страхом отказа, пока они шли через бар. Они должны были бросить вызов кодексу правил.

Как обнаружить действие кодекса правил

Есть несколько способов проверить силу вашего кодекса.

Например, люди с сильным кодексом часто могут предугадывать будущее. Возможно, вы знаете таких людей. Возможно, вы один из них. Они знают, что произойдет, если вы предпримите вариант А или Б. У них есть способность быстро перематывать DVD жизни (DVD, который еще никто не смотрел) и рассказывать вам, что там в конце. Об ужасах, которые ждут, чтобы атаковать вас. Или атаковать руководителя компании. Или атаковать бесстрашного коммерсанта, который отправился заключать контракты за океан. Ваш кодекс действует, когда вы предсказываете зловещее будущее, вместо того, чтобы пребывать в настоящем моменте. И поэтому вы не можете видеть иные (позитивные) варианты исходов.

Есть еще один инструмент, которым вы можете воспользоваться, чтобы постараться увидеть, как работают ваши правила, спасая вас от проживания вашей собственной жизни. Запишите место, в котором бы вы действительно хотели оказаться, — например, идеальную работу.

На мгновение представьте себе идеальную работу. Чем бы вы занимались каждый день? Ставьте высокие цели.

Затем запишите все причины: почему вы решили, что осуществить это невозможно.

Теперь внимательно прочтите записанные вами причины. Какие из них истинны? (Те, что вы можете доказать.) Что из этого вы действительно испытали на себе и способны отстоять в жестком ТВ-интервью с прекрасным журналистом? И эти причины не исчезнут во мгновение ока, если кто-то предложит вам огромную сумму денег (или что-либо еще, что «включит» вас)?

Теперь вычеркните ложные причины. Что у вас осталось? Сколько вы пребывали в заблуждениях? От чего они действительно вас защищали? От успеха? От радости? От достижений? От приключений? От признания коллег? От более приятного отпуска? От личного удовлетворения?

Используйте Десять правил, чтобы попасть в задуманное место, начиная с сегодняшнего дня.

Поразмыслите об этом. Может ли серьезный смелый поступок из Правила 1 вкупе с целью и планом из Правила 3, долей распорядка из Правила 9 и помощью нескольких прекрасных союзников (Правило 5) помочь вам пройти мимо всех препон, которые вы только что записали, по направлению к идеальному для вас исходу?

И тогда какой могла бы стать ваша жизнь? Какой могла бы стать ваша истинная история?

Корпоративные кодексы правил

Сообща мы любим кодексы правил. На их основе процветают сообщества, а коллектив на работе — это сообщество. Сообща мы создаем их с неудержимым энтузиазмом, потому что вместе стремимся выяснить, как работает кодекс, сохраняя группу в безопасности. Нам отчаянно хочется уметь предугадывать результат. Чтобы все прошло «правильно» — в точности, как нас учили в школе столько лет тому назад. Однако так не бывает во взрослой жизни. Здесь редко встречается единственно правильный ответ — приходится выбирать лучший из возможных. И если этот ответ является прогрессом относительно предыдущей модели, нам придется нарушить несколько правил, которыми мы пользовались прежде. Чем более безопасным и предсказуемым мы делаем свое рабочее сообщество, тем более предсказуемой мы делаем бесполезность нашей организации со временем.

На работе кодекс иногда меняется. Если на работе вы сталкивались с понятием коучинга (как бы хорошо он ни был организован) или вас просили принять на себя больше обязательств и ответственности, подняться по служебной лестнице, если вы проходили через программы стратегий или ценностей или работали над «расширением полномочий» — вас коснулся такой сдвиг в кодексе правил. Быть может, он был плохо выполнен, перегружен модными словечками, а программа, возможно, даже провалилась, но это признак того, что лидеры борются за то, чтобы осуществить перемены, к которым я здесь апеллирую. Подобными способами руководители стараются сместиться в сторону «новой экономики» (о переменах на работе см. еще Приложение).

Меня восхищает, что в одних организациях люди принимают решения и берут на себя обязательства совершать творческие, динамичные поступки, подкрепленные пылом, а в других организациях люди продолжают совершать все те же старые ошибки, но просто чуть более отчаянно.

Многие процветающие ныне компании сломали кодекс правил индустриальной эпохи. «Новая экономика» в первую очередь заставляет пересматривать правила, касающиеся взаимоотношений

людей: общения, доверия и ответственности — как внутри сообщества сотрудников компании, так и за его пределами, в общении с клиентами и потенциальными клиентами.

Правила, которые были созданы столетие назад, чтобы стимулировать расцвет производства в условиях промышленной экономики — это тяжеловесные ботинки, которые многие руководители по-прежнему носят и сегодня, с трудом преодолевая беспокойные воды «новой экономики».

Слепой ужас, порожденный неуверенностью в том, что случится, если они ослабят хватку на поводьях контроля, заставляет генеральных директоров гордиться ношением таких ботинок и прививать подобную моду своим внутренним менеджерам, которые, в свою очередь, подражают начальникам. Всякий, кто испытывает страх, стремится контролировать окружающих. Независимо от того, боимся мы за себя или за других (например, за своих детей). Однако контроль как инструмент управления устарел для «новой экономики». И он порождает опасные правила в корпоративном кодексе. Давайте рассмотрим, почему так происходит.

Наследие кодекса правил индустриальной экономики — контроль

В любом бизнесе дело руководителя — всегда выполнять работу руками окружающих и с их помощью. Вопрос в том, что представляет собой работа и как ее можно выполнить. Здесь меня больше беспокоит вопрос «как» (поскольку, ограничивая способ действий, мы сокращаем и диапазон возможностей для себя).

В индустриальной экономике был важен контроль. В производственном контексте это оправдано на многих уровнях. Применяли двурычажную систему управления посредством кнута и пряника, дабы мотивировать эффективно работать «живые шестеренки» огромной машины, т. е. людей. Такие рычаги управления были унаследованы от предков-феодалов и военных. Метод кнута и пряника использовали даже в школах. Эти средства были необходимы, чтобы изготовить на заводе какой-то продукт и вовремя (и с выгодой) погрузить его на баржи, корабли и в поезда. Людей мотивировали

лишь с помощью внешних стимулов в виде поощрения и наказания. Тогда не требовался поиск собственной, более глубокой внутренней мотивации. Она не была существенной в эпоху промышленного производства.

Есть разница между мотивацией и воодушевлением. Задумайтесь на секунду о мотивации. Это слово, которое оживленно обсуждают и считают «позитивным», но о нем редко задумываются. Раб с римской галеры был крайне мотивированным человеком, не правда ли? Ведь он греб так быстро, как только мог.

Он был мотивирован, поскольку он чувствовал кнут. Но он не был воодушевлен! Уберите кнут, и он перестанет гребти.

Однако если в вашем подчинении тысячи человек, работающих в контактном центре и ежедневно общающихся с клиентами или работающих в ваших точках розничной торговли, то вы не можете полагаться на кнут и пряник. Не получится. Ваше присутствие невозможно. Если вы уповаете на менеджеров с кнутом и пряником на местах, то кто будет стегать кнутом их самих?

Когда кто-то стремится мотивировать другого человека с помощью внешнего, это — принуждение. А наша внутренняя мотивация — не принуждение. Она может влиять на нас хорошо или плохо — это большой и спорный философский вопрос — но, по меньшей мере, она — наша собственная.

Это делает внутреннюю мотивацию вторым инструментом управления в «новой экономике». Если я хочу мотивировать вас (и пять тысяч других таких людей, как вы, работающих в организации) я должен затронуть самые основные человеческие потребности — сферы, в которых все мы похожи: еда, крыша над головой и одежда для вас и вашей семьи, а также потребность в признательности и товариществе («не подведи команду!»).

Мы живем не в индустриальную эпоху и работаем не на конвейере завода, но по-прежнему крайне озабочены основными элементами человеческого существования, перечисленными выше (хотя мало кто из нас действительно познал жизнь без них). Теперь уровень жизни гораздо выше, чем даже тридцать лет назад.

Мы живем в эпоху «новой экономики». Сегодня дело лидера — воодушевление. Воодушевление сотрудников, воодушевление

клиентов. Обе группы людей сдвинулись вверх по иерархии потребностей Маслоу. (В своей работе 1943 года «Теория человеческой мотивации»^[24] Абрахам Маслоу предложил иерархию потребностей. По мере того как мы преуспеваем в удовлетворении базовых потребностей,^[25] у нас возникают более высокие потребности: в любви и единении, в творчестве и самореализации, и прочие духовные запросы. Удовлетворяя их, мы можем достичь «самоактуализации».) Так вот, поступая на работу, мы теперь стремимся к самореализации. Ключевое слово — «само». Эту потребность невозможно удовлетворить извне (как происходит с базовыми потребностями в пище и крове). Это наше внутреннее дело. Такая мотивация идет изнутри, но хороший лидер способен вдохновить нас на поиск нашего собственного смысла в работе.

Вместо мотивации — воодушевление, вместо контроля — общее направление

Когда мы воодушевляем других людей, мы создаем внимательную, разумную и очень требовательную систему представлений, в которой каждый может найти свой собственный смысл. Воодушевляя, мы помогаем людям осознать и поверить, что у них есть потенциал для достижения того, к чему стремятся они сами. Когда мы используем кнут и пряник — мы побуждаем человека соответствовать нашим потребностям. Однако в современной организации потребности отдельно взятого сотрудника и компании должны иметь общую основу. Достичь этой общей основы не так легко, но сей вопрос находится за пределами данной книги.

Взгляните на «мотивирующих» ораторов! Многие из них — продажные торговцы! Таких ораторов почти не осталось, их заменяет *воодушевляющий* оратор. Мотивирующий оратор взывал к самому низменному общему мотивирующему фактору. Что еще может предпринять оратор, столкнувшись с пятью сотнями незнакомцев? «Кто хочет получить больше денег? Давайте, я вас не слышу — кто хочет больше Д-Е-Н-Е-Г?» «Поднимите руку, если вы хотите добиться большего успеха в жизни — давайте, кто хочет больше успеха — все?»

Воодушевляющий оратор, напротив, создает систему взглядов для каждого слушателя, чтобы те увидели, чего могут достичь. Он

поддерживает их веру в самих себя, в сообщество и проект и подталкивает их к обретению их собственной уникальной мотивации для достижения этого. Когда вы читаете слова Мартина Лютера Кинга, [26] Ганди, [27] Нельсона Манделы [28] или речи Черчилля [29] военного времени, вы видите воодушевляющих ораторов в действии.

Возможно, вы почувствуете себя чрезвычайно мотивированным после прочтения этой книги, но внутренние мотивы вы находите всегда сами. Я лишь обеспечиваю свободную от контроля, принуждения и критики систему взглядов, которая вас может вдохновить на действия.

Это не контроль. «Новая экономика» требует новых правил в кодексе.

Боязливые руководители и менеджеры, которые испытывают потребность в контроле своих подчиненных, зачастую следуют своду правил, которые уже не служат им. Тигр пишет историю организации или команды.

Основанные на контроле отношения между взрослыми людьми сводятся к психологическому стереотипу родитель — ребенок. Эта схема описана ниже.

Наследие кодекса правил индустриальной экономики — схема «родитель — ребенок»

Авторитарный тип отношений родителя и ребенка обеспечивает многие организации корпоративным кодексом правил. В прошлом это помогало подчиненным «знать свое место». Теперь пришло иное время.

Наша работа в Taming Tigers, порой с советами директоров крупных организаций, часто начинается с признания проблемы со стереотипом отношений родитель — ребенок между взрослыми людьми. Под этим я подразумеваю корпоративную культуру, где «старшие» сотрудники чувствуют потребность контролировать и следить за каждым шагом «младших» сотрудников, а младшие сотрудники принимают это, отказываясь от ответственности за свои действия и жалуясь на притеснения руководства (а иногда еще и препятствуют прогрессу организации).

При таких отношениях местным отделениям не доверяют принимать решения о том, что необходимо сделать и как это выполнить. Однако в условиях «новой экономики» успех бренда основан на успешном решении именно на местном уровне. Теперь требуется согласованность цели и ценностей ради воплощения тысяч местных решений.

Старый авторитарный кодекс стремится всех контролировать, чтобы заставить людей выполнять «то, что надо». В этой игре «ребенок» тоже получает свою выгоду, соглашаясь с ее условиями. Почему? Потому что диктат сверху снимает с людей ответственность. А ответственность всегда нас пугает. Я могу сделать что-то не так. Я суну голову в петлю. «Играй безопасно», «играй по правилам», «не высовывайся, а то тебя сдует». Все это хорошие, понятные, возможно, даже полезные индустриальные стратегии выживания.

Пока человек следует правилу «я ничего не решаю, что я могу поделаться?», он избегает стычек с Тигром, и нет нужды укрощать его. Нет необходимости меняться, расти, взрослеть и сталкиваться с сопутствующим этому процессу страхом и дискомфортом. Ни в чем нет моей «вины», потому что я ни за что не отвечаю. Я «не могу» что-то менять в момент общения с клиентами, чтобы поддержать бренд и ценности компании, — потому что мне это «не позволяют». Многие люди соглашаются играть в эту игру — по крайней мере, внешне: глубоко внутри, возможно, они платят за это высокую цену.

Изменение корпоративного кодекса правил — один из крупнейших вызовов «новой экономики». И ваша способность сыграть свою роль в его изменении или, в конце концов, уйти из дисфункциональной организации будет решающим фактором в написании истории вашей профессиональной деятельности в последующие годы.

Кодекс правил и «страх провала»

Наш кодекс разработан так, чтобы удержать нас в безопасности, замаскировать то, какую роль играет в процессе наш страх. Разоблачение собственных страхов зачастую неприятно. Однако, на самом деле, от чего нас защищает кодекс? Чего конкретно мы боимся?

Он защищает нас от возможного провала. Страх потери репутации в своей группе — величайший враг нашего эго. Одно из правил,

прочно усвоенных в раннем возрасте, гласит, что мы окажемся в нелепом положении, если «сделаем что-то не так».

Но не стоит бояться поражения. Поражение — неизбежная составляющая достижения успеха. Здесь я должен рассказать вам, сколько нитей накаливания сжег Томас Эдисон, прежде чем смог получить ту единственную, которая будет функционировать в вакууме и которую мы называем электрической лампочкой, и что он никогда не переживал по этому поводу. Я не был знаком с господином Эдисоном, но спорю, что это действовало ему на нервы. Он боялся провала? Хотел бы я знать, что заставляло его сидеть до поздней ночи, размышляя и экспериментируя. Чистейший ужас при мысли о поражении в том деле, *которому он был предан всей душой?*

Предприниматели часто отрезают себе пути к отступлению. Они вкладывают всю душу в проект. Они ставят на карту свою репутацию вместе со своими домами. И в самый темный час ночи, до того, как наступит рассвет успеха, как вы думаете, они просыпаются с мыслями о получении несметного богатства или с мыслями о том, как избежать нищеты? Когда на карту был поставлен дом, это точно второе.

Страх провала в том, чему мы посвятили душу, ум и к чему приложили руку, — это сильная и здоровая движущая сила.

В отличие от тех, кто слепо придерживается позитивного мышления, давайте мы с вами будем бояться провала. Но давайте *не* будем принимать поражение всерьез. Это позволит нам совершать ошибки. Это позволит нам легкомысленно выглядеть на собраниях, где плохо принимают нашу идею. Это позволит нам как лидерам стоять на стуле в столовой каждую пятницу и отвечать на вопросы каждого, вместо того, чтобы есть сэндвич в офисе с электронными письмами для компании.

Если мы начнем создавать новый продукт или новую культуру, мы неизбежно будем совершать ошибки. Здоровый страх провала в написании собственной настоящей истории позволяет нам рисковать и совершать эти ошибки, чтобы пережить их последствия, простить себя и быстро оправиться, а затем упорно двигаться дальше.

Кодекс правил, как правило, используется, чтобы помешать нам совершить шаги, которые могут привести нас к совершению мелких ошибок. Кодекс играет по-мелкому. Вы хотите играть по-мелкому?

Кодекс правил — главная причина провала наших лучших устремлений, провала в написании собственной истории. Он вовсе не защитник для нас.

Обретение уверенности, чтобы переписать кодекс

Существуют жульнические CD, которые вы можете купить в комплекте с жульническими книгами, которые обещают вселить в вас уверенность в себе, пока вы спите. Однако откуда исходит истинная уверенность? Почему, например, великие жокеи выглядят такими уверенными верхом на лошади, которая мечется и брыкается под ними по дороге к старту на Дерби,^[30] в то время как большинство простых смертных кажутся напуганными, сидя на лошади, которая просто спокойно плетется вдоль деревенской лужайки?

Они получили уверенность не из CD или книг. Они приобрели ее, оседлав множество лошадей. Они приобрели ее, преодолев свои границы. Их уверенности был нанесен удар, когда самые норовистые лошади сбрасывали их на землю. А потом они заново создавали себе репутацию, когда так или иначе боролись с собой до тех пор, пока не сумели оседлать эту лошадь, а затем опять приходило время для еще более трудной лошади.

Они приобрели ее, потому что бросили вызов своему кодексу правил. Тот сказал бы, что они уже достигли пределов своих возможностей, но они отказались это принять.

Истинный секрет обретения уверенности заложен в переписывании вашего кодекса за счет храбрых поступков, за которые вы несете ответственность, пока вы не заработаете право создать для себя новый кодекс.

Теперь пришло время начать устанавливать ваш курс. Поскольку мы движемся к Правилу 3, спросите себя, сколько должно пройти времени, прежде чем вы сломаете принципы Тигра и замените их теми, которые хотите или должны увидеть на их месте? Какую долю своей жизни вы обойдете стороной, пока ждете?

Никогда не позволяйте страху перед совершением ошибок заставить вас переписывать историю, которая по праву ваша.

Боль временна, поражение длится вечно.

Настал ваш черед.

Досье 2:

Рассказ Гэри Хоффмана

Перед тем, как в 2007 году началась гонка за приобретение Northern Rock,^[31] на его счетах было 24 млрд фунтов. Всего за три коротких недели счета уменьшились, составляя менее 7 млрд фунтов; 29 млрд фунтов были взяты в долг у налогоплательщиков. Восстановить веру тех клиентов, которые сняли со счетов свои сбережения, было бы колоссально трудно, а убедиться, что правительство согласно с тем, что мы намеревались осуществить, было для меня беспрецедентной ситуацией. Мы были на 100 % в их власти!

Я был тогда вице-председателем Barclays Bank.^[32] Когда через несколько недель совет директоров Northern Rock вместе с Алистером Дарлингом (который тогда занимал пост министра финансов) пригласил меня занять должность генерального директора Northern Rock, такой вызов стал для меня стимулом, и, кроме того, я почувствовал, что мой долг принять это, несмотря на рычание Тигра.

Должен вас предупредить, что Укрощение Тигра опасно. Вы никогда полностью не сможете укротить его. Я привлек Джима к лидерской программе, которую запустил, когда был генеральным директором Barclaycard.^[33] Лично меня тронули Десять правил и то, как они были доказаны, — но, что еще важнее, Укрощение Тигров оказало огромное воздействие на мой бизнес.

Оказавшись в Northern Rock, я решил, что Десять правил Укрощения Тигров как раз для этой ситуации. Когда дело дошло до подотчетности, возникла беспокоящая меня проблема. Огромная цепочка менеджеров направляла документы вверх, члену совета директоров, который за это отвечал, а затем они тем же способом спускались вниз. Почему члены совета директоров интересовались

этими документами? И чем целый день занимались все остальные, если не принимали решения и не руководили другими людьми?

Была и вторая, косвенная проблема культурного плана. Если я согласовывал курс действий со своим штатом в сто человек в Barclays, люди шли и делали это. Мне понадобилось немного времени, чтобы понять, что в Northern Rock пройдет около четырех недель, прежде чем вышестоящие сотрудники придут назад ко мне и спросят: «А как мы это сделаем?» Это было не безделье, а исторически сложившийся недостаток руководства и наделения полномочиями. Те четыре недели были потрачены на размышление, что делать, и беспокойство о том, как сказать мне, что они не знают, что делать. Вскоре стало ясно, что такая атмосфера страха, беспомощности и перекладывания ответственности на других пропитала организацию насквозь. Казалось, всем нужно мое разрешение, прежде чем они обретут уверенность в действии. Прекрасных сотрудников попросили отказаться от своей личности и естественного желания «сделать все, что надо», потому что вышестоящие думали, что только им известен ответ.

Для меня было крайне важно добиться, чтобы старшие сотрудники поняли, что они знают больше, чем им кажется, — и что вполне нормально просить о помощи. Мне необходимо было передать свои полномочия в их надежные руки и убедить моих менеджеров аналогично делегировать полномочия своим подчиненным. Это было непросто; здешние сотрудники вообще не привыкли доверять и передавать полномочия.

Укрощение Тигров стало здесь идеальным инструментом. Это был не единственный инструмент, которым я пользовался, но довольно мощное орудие, которое быстро помогло мне начать процесс изменений за счет:

- представления людям ряда важных идей относительно того, как сделать невозможное возможным
- создания новой терминологии, наделяющей полномочиями
- воодушевления людей, оправляющихся после крайне травмирующего периода, и в то же время наделение их амбициями и энергией, позволяющими брать больше ответственности на себя и свою команду

- убеждения людей в том, что они могут брать на себя ответственность и действовать по своей инициативе
- предоставления 10 практических инструментов для избавления от страха перемен и принятия на себя личной ответственности

Правила 2 и 3 были для нас самыми важными. Каждый человек должен был изменить свой кодекс. Будучи организацией, мы должны были изменить наш корпоративный кодекс. Кроме того, нам требовалась абсолютная ясность касательно пункта назначения, куда мы направляемся и что должны делать каждый день, чтобы туда прийти. Продвижение в этом направлении стало моей ежедневной задачей и задачей каждого из наших сотрудников.

Когда мы укротили своих Тигров, мы стали способны передать основной посыл сотрудникам, работающим с клиентами. И таким образом сотрудники во всей организации начали путешествие по направлению к делегированию полномочий.

Это был сложный процесс, и, к сожалению, не все хотели или могли что-то менять, и я позволил многим из той сотни топ-менеджеров, которых я «унаследовал». Однако изменения были обязательны, если мы собирались выполнить обещание, данное британскому правительству, и они были срочными. Впрочем, изменились многие, и я необыкновенно горжусь ими и тем, чего достигли сотрудники Northern Rock за то время, пока я был генеральным директором.

Сотрудники Northern Rock встретили колоссальные перемены с огромным мужеством. К тому времени, как я ушел из Northern Rock в октябре 2010-го, мы вырастили наши депозиты от 7 до 18 млрд фунтов в условиях продолжавшегося экономического кризиса. Мы провели реконструкцию бизнеса и добились целей, которые поставило перед нами правительство. Мы создали новую культуру внутри британского и северо-восточного бизнеса. И мы столкнулись лицом к лицу с несколькими хорошими Тиграми на своем пути.

Правило 3

Каждый день двигайтесь в том направлении, куда стремитесь

Страх и ныряльщик

Многие говорят, что, должно быть, очень страшно собираться установить мировой рекорд во фридайвинге. Они правы, я боялся, но не того, что могло случиться в океане. Это, если честно, вообще никогда меня не пугало. Я боялся ответственности и собственного разоблачения, которое последовало за объявлением того, что я пойду на рекорд. Позвольте мне объяснить.

Я совершил смелый поступок. Он состоял в том, что я позвонил спортивному эксперту Джону Питтсу и срочно организовал встречу с ним. Так случилось, что Джон был очарован уроками, которые фридайвинг дает человеку в отношении контроля над психикой посредством дыхательных техник. Мы встретились, и я рассказал Джону о своей цели. Это было смелее, чем кажется. Я знал, что, как только пожал Джону руку, я дал обещание, которое должен выполнить.

Он задал очевидный вопрос — тот, которого я избегал:

— Как вы найдете время для тренировок в теплой глубокой воде? Вам придется несколько раз съездить за океан, чтобы это осуществить. Вы можете себе позволить не работать?

— Я думал, не смогу ли я использовать свою морскую цистерну.

— И насколько она глубокая?

— Думаю, метров шестьдесят.

Долгий взгляд в молчании...

— Ладно, я знаю, что это недостаточно глубоко.

— Следующая идея?

— Ну, я думал, могу ли я воспользоваться компрессионной камерой, чтобы симитировать эффект глубины для тренировок.

— И это поможет вашей психике подготовиться к нахождению на расстоянии в 100 метров от источника воздуха?

— Думаете, я должен быть в глубоких водах, да?

— Неважно, что я думаю. Как вы думаете, что вам понадобится?

— Думаю, мне следует побывать на глубине.

— Насколько часто?

— Раз в месяц?

— Я бы добавил: «По меньшей мере, раз в месяц». Трудно технически и физически выдержать давление, если вы не привыкали к этому, пока росли. Если вы собираетесь как следует взяться за это, вы должны ехать и тренироваться на глубине.

— Тогда раз в месяц поездка на неделю. Каждый месяц с сегодняшнего дня до 27 августа (в этот день я хотел попытаться установить рекорд — до того, как начнется занятой сентябрьский сезон выступлений).

— Вы сможете позволить себе посвятить этому столько времени, отняв его от работы?

— На самом деле, нет.

— Но думаете, что потерпите поражение, если не сможете. Так вы собираетесь сделать это или нет?

— Гм... Да... Как-нибудь.

На следующий день я исключил первую неделю каждого месяца из своего ежедневника. Это пугало. То, что я отклонял приглашения выступить и проекты клиентов, когда они начали приходить, действительно заставило Тигра зарычать. Однако такова была цена воплощения задуманного, и я был готов заплатить эту цену.

Мне пришло на ум, что для нас оказываются затруднительны даже небольшие достижения. Нередко именно земная реальность заставляет Тигра рычать. Вставать рано утром. Отказаться от встреч, которые бесполезно тратят наше время, чтобы сосредоточиться на достижении значимых целей. Работать над распорядком и основами. Правило 3 заставляет нас обратиться как раз к такой реальности. К принятию личной ответственности за то, во что мы ввязываемся, если собираемся успешно прийти к желанной цели.

Правило 3: Каждый день двигайтесь в том направлении, куда стремитесь

Что вы собираетесь делать, когда встаете с утра? Есть ли в этом смысл и удовольствие для вас?

Если то, что вы делаете, имеет для вас глубокий смысл, это даст вам силы укротить Тигров и осуществить задуманное.

Виктор Франкл^[34] наиболее известен как основатель Третьей Венской школы психотерапии. Он был профессором неврологии и психиатрии на медицинском факультете в Венском университете. А потом три года был узником Аушвица, Дахау^[35] и других концентрационных лагерей, во время Второй мировой войны. Его идеи, наряду с идеями Карла Юнга^[36] и Джозефа Кэмпбелла,^[37] оказали огромное влияние на развитие техники Укрощения Тигров. В центре концепции и психотерапии Франкла лежит понятие «смысл». Франкл считал, что человеку свойственно стремление к смыслу (смыслу жизни). И оно способно помочь пережить любые трудности (даже ад фашистского концлагеря). Философия Франкла удачно выражена в словах Ницше,^[38] которые сам Виктор Франкл часто цитировал:

«Тот, у кого есть Зачем жить, сможет вынести почти любое Как».

Франкл спрашивает, как мы можем найти этот смысл «зачем жить», и описывает три различных способа. Люди обретают смысл жизни «совершая дело или подвиг»; «переживая что-либо или встречая кого-либо» (он говорит о любви как о высшем духовном чувстве), а также «занимая определенную позицию по отношению к неизбежному страданию».

Иначе говоря, если вы принимаете приглашение на битву со своими Тиграми, в этом будет определенная степень личного дискомфорта. Но если у вас есть некий смысл, ради которого вы идете на эту битву, вы все одолеете.

Это часть пробуждения. Кроме того, это признак роста и изменений. Он принесет большую награду. Жизнь швырнет нам другие источники боли, которые мы тоже не выбирали. Непрошенный источник обучения и роста.

Вторая и третья идеи обретения смысла — центральны в деле Укрощения Тигров и соотносятся с Правилем 3.

Самолюбие и любовь к людям

Самолюбие и любовь к людям служат главным посылом в Укрощении Тигров. Это причина для укрощения Тигра. Не позволяйте одурачить себя мнением, что самолюбие и любовь — слишком мягкие стимулы для работы. Это ключ к успеху в «новой экономике». И занимает центральное место в лидерстве. Истинный профессионал излучает достоинство и уважение по отношению к себе самому и другим людям, на работе и за ее пределами. И это проявляется в общении с клиентами. Это — вызов для борца, он никогда не заканчивается и приносит большую силу и благо. Такой путь повторного открытия своего настоящего «Я», сопровождаясь ощущением уважения и любви, подразумевает освобождение от многого из того, что предлагает Тигр.

Это требует, чтобы вы проснулись, — а значит, Тигр зарычит!

Любовь и уважение к людям, способность доверять им и воодушевлять их, а не контролировать и манипулировать ими, желание увидеть, как они растут и развиваются, инструктировать их и руководить тактично, не переходя границы и с верой в мудрость другого человека — вот одни из наиболее захватывающих аспектов перехода от индустриальной экономики к новой.

Это, в свою очередь, приводит нас к обретению смысла по Франклу посредством совершения действия или подвига. На этом пути часто звучит рык Тигра.

К чему вы хотите прийти?

Правило 3 касается места назначения, а также прокладывания пути, которым вы хотите туда попасть. В таком случае нашей точкой отсчета должно быть направление. Как только мы определимся с ним, девизом станет непоколебимость, но не упрямство. (По ходу дела мы обычно чему-то учимся, и возможно захотим изменить курс.)

Рано или поздно, вы можете обнаружить, что ваша цель находится за пределами наших возможностей — но ваши усилия, так или иначе, привели нас к чему-то лучшему.

Правило 3 в трактовке спортсменов

Я не знаю, на что похоже место, где вы работаете, но, когда я работал в крупной корпорации, утренняя рутина часто проходила так: утром человек приходит с хорошим стаканом кофе навынос и подходит к остальным, чтобы поболтать о тех, кого еще нет. Затем некоторые могут отойти к своим столам, а их место займут другие. Разговор даже может перейти на тех, кто только что покинул группу. И, наконец, придет время, когда все мы идем посмотреть, какое задание великий и безжалостный бог Microsoft Outlook прислал нам на этот день.

В спорте все по-другому — ваши результаты имеют значение, но нельзя получать результаты каждый день, поэтому вы упорно составляете план по их достижению. Наблюдать за этим и принимать в этом участие — волнующее занятие. Спортсмен знает дату важного дня заранее, поэтому план рассчитывается, отталкиваясь от этого дня. И он включает все: питание, умственное здоровье, уклонение от встреч с кашляющими и чихающими людьми, хорошую физическую форму, силу, тактику и наблюдение за соревнованиями... Наконец, оттачивание навыков — от удара в теннисе до езды верхом на лошади на максимальной скорости с преодолением преград в пять футов высотой.

Какой день важен для вас? Над чем вы работаете и что вас воодушевляет?

На Grand National будет создан фрагмент истории. События на скачках и их результат запомнят надолго, о них будут говорить еще около тридцати лет и дольше. Именно поэтому спортсмены не склонны начинать свой день с кофе навынос и разговоров с коллегами. Их рабочий день начинается и не с просмотра указаний, которые кто-то присылают им на электронный ящик. Они просыпаются со стимулирующей целью — достичь всего, что необходимо достичь за этот день, если они хотят оказаться в нужном состоянии, когда придет важный день, если они собираются вписать свою веху в историю. Им нужно совершить определенный шаг уже сегодня или придется совершить слишком много шагов завтра. Сегодняшний день имеет значение!

А для вас сегодняшний день имеет значение?

Спортсмен не так отличается от нас с вами, как можно подумать. У спортсменов есть адреса e-mail и телефоны, и многочисленные требования, которые отнимают у них время. У них есть отношения, которые надо поддерживать, дети, о которых надо заботиться, и запас носков, которые надо стирать на неделю вперед, а также машины, которые надо отправлять в сервис, и необходимость покупки продуктов. И в отличие от большинства из нас, на них сверх того возложены требования, связанные с благотворительностью, и встречи с журналистами, иногда приводящие к неприятным последствиям для них. У жокеев еще есть сапоги для верховой езды, которые требуют ежедневной чистки.

Впрочем, если спортсмены не совмещают эти обязательства с движением к тому, чего они хотят достичь, они не добьются задуманного. Значит, они больше не смогут выплачивать ренту и вскоре перестанут быть профессиональными спортсменами. Так что если они в чем и склонны отличаться от многих из нас, так это тем, что следуют Правилу 3 и руководствуются им.

Поскольку спортсмены знают направление своего движения, они:

- имеют ясное представление о том, к чему должны прийти
- имеют четкий план, как к этому прийти
- берут на себя обязательство относительно следования этому плану, а также
- встречаются с Тиграми, если это необходимо в процессе общения с окружающими или с самими собой для того, чтобы сделать приоритетом свой план, а не все остальное

У многих людей нет таких преимуществ в их ежедневной трудовой жизни.

Какова цель и смысл?

Над достижением какого результата вы работаете? Зачем вы идете сегодня на работу? В чем состоит кульминация данной главы вашей истории и какую главу вы собираетесь писать дальше? Да, я знаю, что провоцирую вас. А насколько вы чувствительны к провокации? И нет, не все обстоит иначе из-за того, что вы работаете на постоянной работе (или вставьте другой предлог, который нравится вам лично). Это просто роль жертвы из вашего кодекса.

Да, я знаю, что, вероятно, вы не хотите быть спортсменом и, быть может, думаете, что мало чему можете научиться у их нездорового уровня одержимости — и особенно у жокеев, ради всего святого!

Какой день важен для вас? Какая у вас священная цель? Что сегодня диктует вам ваши приоритеты?

Вас мотивирует побег или священная цель?

Вы направляетесь к тому, к чему хотите прийти, или бежите оттуда, где боитесь оказаться? Таковы две основные категории мотивов. Это важный вопрос, и прошу вас действительно постараться понять, что я имею в виду.

Большинством людей управляет страх. Тигр господствует над их историей. Я знаю умных зрелых профессионалов, которые открыто признают, что ненавидели каждый рабочий день в последние двадцать лет своей жизни. В ответ на очевидный вопрос они говорят, что боялись потерять прекрасный дом, а снижение заработной платы даже могло бы поставить под удар их отношения. Ими руководит страх. Страх потери. Мы будем называть этот мотив «побегом от». Зачастую он приносит таким людям огромный материальный успех, но за счет высокой личностной цены. Это не тот успех, который они бы выбрали для себя сами. Внешние блага, которые они могут потерять, а также рык Тигра, настолько перевешивают их осознание своего «Я», что зачастую они полностью теряют его из виду.

Давайте вернемся к спортсменам, чтобы проиллюстрировать мотив «направленный на». Многих спортсменов мотивирует священная цель. Возможно, вас и не воодушевит упасть на первом же препятствии на Grand National — но участников воодушевляет шанс стать частью исторических скачек и испытать удачу в компании легенд. В чем разница? Они бегут навстречу тому, чего хотят. Разумеется, не только спортсменов мотивирует священная цель. Люди самых разных профессий находят цель в задаче или в том, как ее выполнить: как относиться к клиентам и коллегам, подпитывать молодые таланты, менять промышленность, менять мир и так далее.

Видите разницу? Большинство из нас движет страх, ужасные вещи, которые могут случиться с нами, если мы не угодим начальнику, не получим повышение, не обзаведемся модной машиной и так далее.

Другие мотивированы на цель. У них есть мечта, и они совершают перемены. Крайне важно, чтобы в борьбе против Тигра вы уловили эту разницу.

Давайте вместе разберемся. Когда вы определяете свои цели? Для многих в западном мире это 1 января. Итак, после действительно долгой ночи, нескольких недель чрезмерного потакания своим капризам во время праздников и, вполне возможно, с большого похмелья, вы садитесь и начинаете планировать «нового себя» с помощью бесконечных приложений и журналов. На самом деле неудивительно, что монашеские обеты трезвости и воздержанности, которые мы даем 1 января, длятся примерно неделю. Они исходят не из осознания цели, они исходят из чувства вины, а вина — хорошая основа для фантазий о ярком новом будущем и восхитительных новых приключениях.

Итак, вместо того чтобы чувствовать вину за чрезмерное потакание самому себе, которое оставило вам много фунтов лишнего веса, более волнующий и куда более эффективный способ мышления — подумать, к чему вы хотите прийти, подумать о вещах, которыми вы бы хотели заниматься. Немногие из них позволят вам продолжать столько есть или игнорировать потребность своего тела в физических упражнениях. Есть шанс, что, открыв ощущение цели, вы захотите заботиться о здоровье своего организма. Вы можете проработать свои профессиональные цели аналогичным образом.

Впрочем, будьте осторожны. Некоторые скажут: «Ага — я мотивирован „в направлении“: я мотивирован в направлении более вместительного дома и машины Mercedes-Benz!» И здесь все становится слегка неоднозначным. Если вы понимаете, что ответы на данный вопрос двойственны, вам надо проверить свои мотивы. Зачем вам нужны эти вещи? Они принесут большое удовольствие вам и вашей семье? Или они докажут что-то вашему соседу, коллеге, родителям, партнеру, мужу, жене или даже вашему бывшему мужу или бывшей жене? Докажут вашу значимость? Можете ли вы преодолеть это чувство неполноценности, а вместо этого двинуться «в направлении» того, чего в глубине души действительно хотите достичь или создать?

Как только вы мотивированы «в направлении», вы получаете власть. Огромную власть. Теперь вы способны вовлечь всего себя —

разум, тело и дух — в дело. Теперь мы будем укрощать Тигра.

Теперь вы свободны. Теперь вы просыпаетесь!

К чему я должен двигаться?

Есть много книг, которые уверяют, что в состоянии помочь вам успешно ответить на эти вопросы и провести вас через этот процесс, но я не нашел ни одной, которая выполняла бы это обещание. Уверен, причина в том, что вы сами должны открыть это. Ниже я дам вам некоторые ориентиры, но это только ориентиры.

Приведу слова гарвардского профессора психологии Гордона Олпорта.^[39] Во вступлении к книге Франкла «Человек в поисках смысла»^[40] Олпорт пишет: *«...ни один человек не может сказать другому, в чем состоит этот смысл. Каждый должен найти его сам и должен принять ответственность, которую предписывает его ответ».*

Я согласен с этим. Подозреваю, большинство из нас знают, в чем их цель. Ведь мы давно мечтаем о ее воплощении. Наша проблема в последней части сделки — в том, чтобы принять ответственность, которую предписывает наш ответ. Можем ли мы справиться с нашими Тиграми и осмелимся достичь того, о чем мечтаем, и, как нам кажется, можем достичь, — наряду с принятием ответственности за то, что предписывает наш ответ? Мы так долго считали это невозможным из-за страха и тревоги перед этой ответственностью и усилиями, которые для этого требуются, что часто забывали о своей цели.

Вы думаете о безопасной гавани, из которой вам придется бежать, об ответственности за то, чтобы быть честным перед самим собой, и о проявлении себя на работе... Не по этой ли причине мы считаем рассказы о людях, которые продолжили бороться, несмотря на риск разорения, а потом наконец смогли реализовать свою мечту, такими воодушевляющими? Мы рассказываем такие истории своим детям, но редко рискуем попробовать последовать их примеру. Не так сложно последовать примеру Матери Терезы^[41] или Мартина Лютера Кинга. Они «просто» смелые. Нас не останавливает недостаток этой способности; нас останавливает Тигр.

Давайте взглянем на определение нашего направления в общих чертах. По мере того как вы размышляете о направлении, держите в

уме, что Тигр оказывает влияние на ваши стремления в трех аспектах:

- в том, к чему вы стремитесь
- в том, как вы планируете к этому прийти
- в выполнении вашего плана день за днем.

Пока вы будете это читать, Тигр начнет работу над первой частью — над тем, к чему вы стремитесь. Он захочет, чтобы вы снизили свои амбиции и таким образом пошли на меньший риск. Он укротит смелость вашего плана по достижению цели — увеличивая шанс провала и в одно мгновение как только вы попытаетесь воплотить план, постарается саботировать вас. Десять правил помогают повысить вашу готовность на всех трех фронтах и предоставляют вам оружие для борьбы с вмешательством Тигра.

Вот несколько подсказок по поиску вашей цели. Помните, я не собираюсь говорить вам, как найти свой путь. Я не могу сделать это и не верю, что кто-либо может, так что было бы нечестно с моей стороны обещать нечто иное.

Как определить свою цель?

1. То, к чему вы хотите прийти, не обязательно должно быть традиционным

Не ищите безопасности в принадлежности большинству (Правило 6). Цель, ради достижения которой вы трудитесь изо дня в день, может варьировать от некоего фантастического общественного достижения до приобретения материального благосостояния или создания новой постоянной привычки, например, такой: «Я буду улыбаться людям каждый раз, когда встречаю их» или «Я отменяю все встречи, которые являются для меня потерей времени», «Я действую с позиции любви к миру, а не с позиции самозащиты». Это вполне достойные цели для очередной главы вашей истории, и все они включают укрощение Тигра и изменение мира и вашей жизни к лучшему. Все это поможет вам проснуться и найти свою настоящую цель.

2. Не обязательно куда-то уезжать, чтобы встретиться с Тигром, вступить с ним в бой и стать свободным

Многие думают, что они должны оставить работу и найти новую или начать собственный бизнес, чтобы укротить Тигра. Не обязательно делать это. Вашего Тигра порождает не работа. Он внутри вас. Обстоятельства вашей работы (или, скорее, ваше восприятие и соответствующий подход к этим обстоятельствам) просто провоцируют его.

Вы когда-нибудь отправлялись в отпуск в подавленном настроении, надеясь взбодриться на пляже? В итоге, когда до этого доходило дело, вы обнаруживаете, что от себя не убежишь. Проблема ездит вместе с вами. Следует укротить Тигра, *прежде* чем двигаться дальше, а не в *процессе* движения. Громче всего рык Тигра будет тогда, когда вы попытаетесь исправить то, что уже вас окружает каждый день.

Аналогичным образом, вам не нужно взбираться на высокую гору на работе или за ее пределами. Начните с малого, а потом двигайтесь к целостности. Тщательно продуманная, честная и зрелая беседа с начальником о том, что у вас на уме, дабы получить его мнение

относительно ваших идей по усовершенствованию чего-либо, может быть прекрасным стартом для укрощения вашего Тигра.

3. Все достигнутое сначала было задумано

Теперь на мгновение подумайте о чем-то, что вы делали — о чем угодно, начиная со сдачи трудного экзамена, заканчивая ездой на лошади и украшением сада.

Сначала ведь вы себе это представили.

Возможно, вы не сидели в затемненной комнате с успокаивающей музыкой и не рисовали мысленным взором исход дела, но вы создали возможность, при которой могли бы сдать экзамен или проехать верхом на лошади или сделать сад лучше. Этого не существовало, пока вы не придумали такую возможность. Более того, вы вообразили ее.

Представьте себе архитектора. Когда архитекторы работают, они переходят на совершенно новый уровень воображения. У них есть клиенты, которых надо понять, планировщики, которым необходимо одобрение, строители, которым надо дать инструкции... Потом они переносят свои образы в двухмерную реальность чертежа, рисуя то, что у них в голове. Затем — в трехмерную модель. И затем, в один из дней, мы видим законченное здание, и у нас захватывает дух (от ужаса или от восторга).

Для некоторых такие фантазии стали целями, которых они отчаялись достичь. Для некоторых они становятся реальностью. Воображаемая возможность стала реальностью, потому что кто-то стремился воплотить ее в жизнь.

Нельзя недооценивать важность воображения, как и легкость, с которой его можно заставить замолчать, когда «знатоки» велят нам «быть реалистами» или когда мы сами сталкиваемся с трудностью и начинаем слишком «реально смотреть» на размах задачи.

Задействуйте свою фантазию. Совершите долгую прогулку за городом. Уделите время воображению, а затем определитесь с будущим, которое вы захотите создать. Наслаждайтесь. Это ваша история.

4. Доверяйте своему нутру

Как я писал выше, вероятно, вы знаете, какова ваша цель. Посвятите время тому, чтобы обдумать это, прислушаться к себе и осознать свои мотивы, призывающие «двигаться от». Чего вы боитесь в борьбе за свою цель? Отметьте, какие мысли у вас появляются под давлением атак Тигра. Спросите себя, почему. Кодекс правил говорит вам, что задуманное — не для таких людей, как вы? Тигр пугает вас катастрофой, которая поджидает вас?

Битва с Тигром разразилась.

Доверять своему нутру — значит быть открытым для некоторой случайности. Иногда мы видим на своем пути новый шаткий мостик через воду, который манит нас. Нас к нему тянет. Подумайте о доверии к этой жердочке. Позвольте случайности внезапно позвать вас.

Все приключения, которые привели меня к росту, сначала казались окружающим вздорными и глупыми. Кто тратит год своей карьеры на то, чтобы стать жокеем? Какой здравомыслящий человек берет неоплачиваемый отпуск, чтобы установить рекорд во фридайвинге? Кто оставляет карьеру юриста через десять лет работы? Я не утверждаю, что это были наилучшие решения, которые я мог принять. Возможно, это не были мудрые решения в общепринятом понимании. Но это были мои решения, а не моего Тигра. Никаких сожалений. Если бы я их не принял, я бы не написал свою историю — я бы написал историю, которую я и окружающие ожидали от «такого, как я». Кроме того, именно эти решения стали одними из лучших среди всех, что я принимал, и они привели меня к пробуждению и росту.

Неожиданные не прямые решения часто приводят к чему-то поистине поразительному.

Тигр будет рычать: «У тебя нет времени пробовать то, что не дает гарантий». «А что, если все пойдет не так, как надо?». «Никто не идет этим путем — риск не одобряется».

Да. Это риск. Однако, повторю, все это может бы пойти не так, как надо, если вы останетесь на месте. А не прямой путь, так или иначе, принесет вам и вашему бизнесу куда более приятные перспективы, оставляя вас в стороне от продуктов в духе «и я тоже», разработанных в душе прямых путей.

А что, если все пойдет так, как надо, и изменит вас?

Доверяйте своему нутру.

5. Ставьте цели в стиле SMAT, а не SMART©

Работа, проделанная сэром Джоном Уитмором, председателем совета директоров Performance Consultants,^[42] обеспечила нас многими принципами современного коучинга. Вы можете прочитать об этом в его книге «Коучинг высокой эффективности»^[43] (Coaching for Performance).

Вы, вероятно, знаете его определение цели SMART (т. е. или разумной цели).^[44] Она должна быть:

- Конкретная (Specific)
- Измеримая (Measurable);
- Согласованная (Agreed)
- Реалистичная (Realistic)
- Определена по времени (Time-phased)

Есть только один пункт, где моя точка зрения отличается от точки зрения Уитмора: я не считаю, что цели должны быть «реалистичные» в традиционном понимании этого слова.

Как показывает мой опыт, мы неспособны определить, что является реалистичным для нас, и никто не может нам посоветовать. Понимание того, что значит «реалистичный», основывается на одном или нескольких из следующих трех факторов:

- что я считаю реалистичным
- что мои друзья, коллеги или консультанты считают реалистичным
- что является реалистичным, с точки зрения истории

Я не доверяю ни одному из источников в определении того, что является «реалистичным» для меня и моей жизни. А вы?

Я вовсе не утверждаю, что «вы можете осуществить все, что угодно». Этого не можете ни вы, ни я. Однако почти каждый человек, с которым я поделился идеей относительно верховой езды или фридайвинга, сказал мне, что это невозможно. Если бы я спросил консультанта, смогу ли я создать группу Taming Tigers и управлять ею так, как я это сделал (и продолжаю делать по сей день), уверен, мне бы сказали, что не смогу. Теоретически в ней нет ничего реалистичного. И все же она была придумана, а затем создана.

Если бы все цели клиентов Taming Tigers изначально *казались* реалистичными, они бы упустили возможности необыкновенных прорывов вперед.

Да, риск велик, когда вы идете против реалистичного мира. Вы можете в итоге остаться разочарованным — или наметить цели, которые неспособны достичь по причинам, которые не зависят от вас. Чтобы избежать разочарования и не игнорировать полностью свою мечту, попробуйте помимо главной цели наметить маленькие, достижимые, конкретные шаги по ее реализации. Прислоните свою лестницу к стене, на которую хотите вскарабкаться, но задайтесь целью преодолевать по ступеньке за раз, чтобы испытать себя. Если вы не можете заставить себя преодолеть первую ступень, возможно, понадобится переустановить лестницу.

Позвольте повторить: существует бравурная философия, которую продают людям. Она гласит: «вы можете реализовать любые мечты — какими бы они ни были». Укрощение Тигров — не про это.

6. Используйте механизм «Почему нет?»

Излюбленный инструмент в Укрощении Тигров и выяснении, что будет «реалистичным» (или, скорее, есть ли у цели шанс быть достигнутой) — наш прием «Почему нет?».

«Почему нет?» — это диаграмма в виде колеса со спицами. Вы пишете на внешней стороне каждой из них один пункт, который вам необходимо выполнить, чтобы получить шанс на успех в достижении цели, то есть в восхождении на первую ступень лестницы. Как только это сделано и у вас есть коллекция пунктов на внешней стороне колеса, вы ставите себе оценку на 10-балльной шкале (спице колеса), отражающей ваше нынешнее положение относительно пункта, который вам необходимо выполнить. Вы отмечаете свой уровень на спице каждого задания. Десять баллов — это внешний обод колеса, ноль — его центр, возле ступицы. Когда дело будет сделано, начертите линию, соединяя точки отсчета на спицах. Линия сначала пройдет вокруг внутренней стороны колеса и будет выглядеть очень неправильной — как поврежденная паутина.

На своем жокейском колесе я вначале подсчитал все так:

Задание, которое нужно выполнить	Текущий счет
Жить в Ламборне	0
Уметь ездить верхом на лошади	0
Сбросить три стоуна веса	0
Научиться пробегать 4 мили за 40 минут	2 (за то, что пока мог пройти их пешком)
Понимать, что происходит на скачках	0
Получить разрешение выступать на скачках по правилам жокей-клуба	0
Быть достаточно сильным, чтобы проехать все расстояние «скачек» на тренажере*	0
Свободное время в ежедневнике, чтобы выезжать верхом и брать уроки верховой езды	1
*Тренажер — это приспособление, на котором жокеи тренируют силу и выдержку (Прим. автора).	

Заполнив колесо «Почему нет?», вы начинаете видеть перед собой задачу. Вы можете заштриховать область, в которой у вас уже есть баллы, и оставить незаштрихованным все остальное пространство между вашими баллами и областью «десятки». Это то пространство, где вам надо совершить прогресс — *если вы решаете взять на себя обязательства по отношению к своей цели*. Помните, на этом этапе вы только спрашиваете себя: «Почему нет?»

Теперь, когда вы видите, что осталось сделать, — пока еще не взяв на себя обязательств, — вы можете принять решение. Здесь надо задать себе вопрос:

Вовлечено ли в увеличение этих баллов нечто, что я не смогу осилить или за что я не хочу приниматься?

Например, в случае с колесом скачек, которое я построил из баллов, приведенных выше, я признавал, что смогу передвинуть все составляющие к десятке при необходимом усердии и распорядке. Следовательно, я мог сделать это, если бы захотел. А я хотел. Если бы я был вынужден написать на внешней стороне колеса «уметь выполнять слем-данк»,^[45] при тогдашнем росте 5 футов и семь

дюймов, я, вероятно, должен был бы признать, что это хорошая причина отказаться от затеи.

Цель может звучать «нереалистичной», когда вы произносите ее вслух — или когда проверяете ее на коллегам по команде. Впрочем, попробуйте колесо «Почему нет?», прежде чем решите забросить его. Возможно, вы измените свое мнение.

7. Помните, что кто-то пишет историю с развитием сюжета

На сегодняшний день ваша история создается благодаря всем сделанным вами выборам, вашим решениям действовать или воздержаться от действий. Ручка либо пишет что-то целенаправленно, либо рисует каракули. Если это каракули, нет необходимости сталкиваться с Тигром на какой-либо стадии. Зачем с ним бороться без причины? Это значит, что вашу историю пишет Тигр.

8. Я знаю, что у вас нет времени

Ни у кого его нет. Это наиболее частый ответ на призывы к укрощению Тигра. Я обнаружил, что в целой комнате коммерсантов, которые не выполняют намеченные цели, практически ни у одного «нет времени», чтобы создать план и, действуя в соответствии с ним, исправить ту катастрофу, созданием которой они так «заняты». Для этого, пожалуйста, прочитайте Правила 2, 8 и 1, если вы действительно убеждены, что у вас «нет времени». Или отбросьте этот костыль уже сегодня.

Движение в новом направлении — каждый день

Это вторая часть Правила 3. От вас требуется двигаться в направлении цели *каждый день*. Это серьезный вопрос, в котором большинство программ корпоративных изменений начинают ошибаться. Именно здесь начинают рушиться личные цели. Помехой являются реалии стабильной работы. Впрочем, прочтите некоторые досье из этой книги и Десять правил, особенно Правило 8. Все они помогут вам продолжить следовать плану и достичь своей цели. Это можно сделать. Нас окружают истории успеха, истории обычных

людей с достаточно мощным «Зачем», чтобы найти силу пережить «Что». Вы не собираетесь добавить свою историю к этому воодушевляющему списку?

Приведение плана в исполнение

Вот несколько базовых практических шагов, которые помогут вам создать уверенный план, воодушевят вас на укрощение вашего Тигра, когда он зарычит, и каждый день будут вести вас в том направлении, куда вы стремитесь прийти.

Шаг первый: ищите, что может вам помешать

Внимательно смотрите, внимательно думайте, внимательно представляйте, что на самом деле может заставить ваш проект застопориться. Для меня в том, что касалось скачек, дело не имело ничего общего с лошадьми или весом. Дело было в том, что я тратил 50 часов в неделю на то, чтобы добиться успеха, 18 часов в неделю на то, чтобы ездить на тренировки в Ламборн и обратно, 18 часов на то, чтобы сидеть верхом на скаковой лошади, и 6 часов в неделю на занятия бегом. Математика не работала. Если бы я всем этим не занимался, не было бы смысла начинать проект. Для меня это было камнем преткновения.

Итак, будем реалистами. Будем реалистами в планировании процесса и начнем смотреть на то, что собирается вам помешать. Это расстояние? Это недостаточная поддержка со стороны семьи? Совмещение нового дела с ежедневным объемом работы? (Вам нужно делегировать часть своих полномочий кому-то?) В этом задействован начальник или финансы? Вам надо окрепнуть или натренировать новые навыки? ...Это не причины, чтобы сдаваться! Это то, с чем вам придется столкнуться на первых порах. Включите это в план сейчас.

Шаг второй: используйте Правила Укрощения Тигров

Позже в книге вы найдете ответы на приведенные выше вопросы. Возможно, они не очевидны — вам понадобится подумать — но они здесь есть. Потому что подобные вопросы возникали и у меня на пути

к ипподрому, либо в установлении британского рекорда во фридайвинге. И великие укротители Тигров, рассказы которых приведены в этой книге, столкнулись с ними на пути к достижению своих целей. Все, что вы читаете на этих страницах, было написано практиками, а не теоретиками. Вы можете доверять этому и проверить на себе.

Шаг третий: запишите свой распорядок

Вам понадобится каждый день выполнять определенные процедуры — это будут ваши основы и распорядок, — чтобы воодушевить себя на достижение нового. Я осознал, что это настолько важно, когда готовился к скачкам. Так возникло Правило 9 (раньше правил было всего восемь — Правило 10 стало следующим дополнением).

Шаг четвертый: запишите свои «Зачем»

Зачем вы это делаете? Каков смысл всего этого? Когда в следующий раз вы на мгновение задумаетесь, как уклониться от намеченных шагов (и вместе с этим забросить проект), то на какую серьезную причину вы сможете мысленно оглянуться, чтобы она подбодрила вас продолжать следовать плану? Отметьте, ПОЧЕМУ вы это делаете?

Шаг пятый: записывайте все в дневник и оберегайте эти дневниковые записи

Ваш план, записанный на каком-то случайном клочке бумаги, не имеет смысла; его надо записать в дневник. И такие составляющие вашего плана должны быть *наименее подвижными записями*, которые вы в нем делаете. Вот вы пишете историю своей жизни, пишете следующую главу. Вот вы отобрали у Тигра ручку. Не позволяйте встрече с клиентом вмешаться в эту часть вашего дневника. Вызовите кого-то еще, чтобы принять клиента. Записывайте в дневник планы и замыслы.

Шаг шестой: определитесь со смелым поступком

Если вы еще не совершили его после задачи, поставленной в Правиле 1, наметьте свой смелый поступок сегодня и беритесь за дело.

Вы должны нарушить свои шаблоны и привычки и начать действовать.

Смелый поступок может заключаться в том, чтобы позвонить тому, кто может помочь вам, и сообщить ему о своих намерениях или рассказать своему близкому человеку, чего бы вы хотели достичь и каков ваш план по достижению этого, и попросить его или ее поддержки. Это поможет вам укрепить ваш план и решимость следовать ему.

Смелый поступок — это то, что вам меньше всего хочется делать, и все же именно это, скорее всего, приведет вас к цели. Совершите его сегодня, если возможно. А если уже поздний вечер — завтра до десяти утра.

Шаг седьмой: сотрудничайте с людьми

В одиночку можно сделать только что-то незначительное. Очень скоро мы поговорим об этом подробно, поскольку Правило 5 посвящено этому указанию.

Шаг восьмой: прекратите читать и сделайте что-нибудь

Сейчас!

Правило 3 и план, как попасть на скачки

— Предоставь все, что касается скачек, мне, — проинструктировала меня Ги, когда мы начали. — От тебя на этой неделе требуется лишь делать то, что я скажу.

«Что ж, так легче», — подумал я...

Я считаю, иногда удача играет в жизни определенную роль, но я не собираюсь воздавать ей заслуги за тот факт, что Майкл Колфилд и Ги Армитедж работали со мной над созданием плана по участию в скачках. Это заслуга Правил 1 и 5 из Десяти правил и того, что люди, в

целом, прекрасны. Работа с Ги и Майклом означала приведение в исполнение плана, с которым я старался справиться.

Ги и Майкл могли провалить задания. Почему? Потому что только они знали, чем были эти задания, а я нет (см. Правило 5). Майкл — хороший наездник и много лет работал на скачках, но он позволил Ги лидировать, когда дело дошло до работы над верховой ездой, диетой и физическими упражнениями. Вы можете спросить, что еще могло там быть? Что ж, было множество вещей, о существовании которых я даже не подозревал и которые с первого же дня превратили бы мой план в провал, если ими не заниматься. Среди них не последнее место занимает тот факт, что мне было необходимо выплачивать ипотеку и другие мои издержки, а кроме того, я собирался заняться важными новыми делами во время рабочей недели. Во-вторых, в то время я жил в Ист-Шине,^[46] на юго-западе Лондона. Сначала было довольно трудно вставать в 6 утра, чтобы ехать в Ламборн. Через неделю к двум часам дня я уже изо дня в день не справлялся со своими обязанностями.

Вот что я обнаружил, когда пожимал руку Ги в Ламборне тем первым вечером: удивительно, но, как только вы определились с шагами, вы можете решительно действовать. У вас появляется ясность. Поэтому, когда я сидел в коттедже Майкла неподалеку от Ламборна, мы прорабатывали практические шаги, которые мне необходимо предпринять. Первым делом был переезд в Ламборн. Вторым — изменение организации моей работы.

Встреча с Майклом выявила, что могло одержать надо мной верх и убить проект задолго до любых падений с лошади. Кроме того, эта встреча помогла мне наметить осуществимые шаги. Внезапно мне не пришлось беспокоиться о том, как попасть на скачки. Ги, Майкл и Тина Флетчер были экспертами, и они считали, что стоит попробовать. И *они* продиктовали, какими должны стать мои первые шаги. В этом были задействованы Правила 1, 3 и 5, меняя мой кодекс правил и делая успех более вероятным.

Мой план, согласованный с Ги и Майклом в те давние дни, состоял в следующем.

1. Поговорить с Мереган и Чарльзом Норвудами насчет аренды их коттеджа.

Спустя две недели я оставил свое жилье в Ист-Шине и переехал в коттедж. Чарльз и Мереган приняли меня очень тепло в незнакомом новом месте, и я всегда буду благодарен им за это.

2. Разработать план по организации моей основной работы, чтобы освободить больше времени.

Этот план в силе и на сегодняшний день и сильно повлиял на то, как я управляю своим бизнесом. Раньше я тратил около 35 % своего времени на командировки или просиживал его на совещаниях агентов. Время простоя. Этот разговор заставил меня придумать другой способ работы, опираться на партнерство с другими компаниями в сфере продаж. И именно так мы работаем сегодня. Я удалил из своего ежедневника все предпринятые наудачу встречи и заменил их продуктивной работой. Мой сеанс планирования с Майклом позволил мне уменьшить мои рабочие часы, при этом мой доход увеличился.

3. Отправиться в магазин Кэнди и Билла Моррисов утром в субботу, чтобы купить некоторое снаряжение.

Кэнди и Билли стали моими друзьями, а потом мы стали соседями, поскольку жили в одной деревне, в Ист-Гарстоне.^[47] Кэнди познакомила меня со своим братом Гэри Муром, уникальным брайтонским тренером, который позволил мне выйти на ипподром на благотворительных скачках на лошади по имени Театр Жизни. И под опекой Мура я выступал на скачках в течение 2007 года.

4. Пойти посмотреть, как принадлежащие Мартину Босли лошади работают в ритме галопа.

Бывший жокей, выступавший на скачках с препятствиями, и прекрасный тренер скаковых лошадей Мартин Босли и его жена, бывший жокей Сара Босли, не просто стали и остаются моими хорошими друзьями — их терпеливое обучение, совет и одобрение сыграли огромную роль в том, чтобы помочь мне выиграть пари. Спустя три короткие недели после этой встречи и после моего первого урока с Тиной именно Мартин позволил мне пройтись галопом, «управляя» Франклином Лейксом — красивой скаковой лошадью, пока Сара сидела позади меня, выкрикивая указания! Франки думал за меня — но я был в мире скачек и быстро учился.

5. Брать уроки верховой езды у Тины Флетчер.

Тина Флетчер — один из ведущих британских международных специалистов по конкуру и тренер олимпийского уровня. В 2011 году она стала первой женщиной, которая в 38 лет выиграла престижный турнир Хикстед Дерби.^[48] Как я попал на урок верховой езды к Тине? Боюсь, дело было не в таланте и не в деньгах. Думаю, увидев, как я пытаюсь сесть на лошадь, Ги позвонила одной из своих старых подруг и сказала: «Ты должна это увидеть!» Думаю, когда Тина увидела размах препятствия в выполнении задачи, она не могла сопротивляться ему.

Итак, мы шли, день за днем, неделя за неделей, трудность за трудностью, по направлению к тому, к чему хотели прийти. Примерно за неделю до того, как я решил двигаться дальше, Ги поставила передо мной следующую задачу. У каждой недели была цель, у каждого дня была цель. Четкость была жизненно важна, прогресс воодушевлял и создавал уверенность, а также подстегивал ощущение цели. У Тигра не было шансов.

Вы пишете историю своей жизни. За написание какой главы вы беретесь теперь?

Смысл — нектар для человеческой души

Наибольший эффект семинаров по Укрощению Тигров по всему миру заключается в том, что они помогают людям открывать или заново осознавать свое ощущение смысла. Для меня за последние десять лет то же самое сделали правила. Определяя Тигра и то, как его укротить, вы также можете открыть, что вольны продолжать писать свою историю — для себя, для своей семьи, своих коллег и своего бизнеса.

Вы встречали людей со священным ощущением смысла? Вам знакомо сияние, которое исходит от таких людей? Оптимизм в их глазах, удивительная способность принимать ясные решения, основанные на некоем прочном фундаменте. Они храбры, готовы иметь дело с Тиграми, чтобы двигаться вперед.

Такие воодушевленные люди бывают всех сортов. Шестидесятипятилетняя женщина, которая внезапно решила

встретиться с рыком Тигра и научиться водить машину, чтобы принять активное участие в жизни своих внуков. Скромный учитель, который тихо посвятил четыре десятка лет распространению страсти к литературе в местной школе. Мужчина, который отправляется в тюрьму в 1964 году, заявляя о готовности умереть за «демократическое и свободное общество, где все люди живут вместе в гармонии», и повторяет то же намерение на момент, когда вновь выходит в мир в 1990.

У всех них есть ощущение смысла, и за это мы их помним и чтим. Они вдохновляют нас. Они меняют нас и меняют наш мир.

Ощущение смысла придает нашей жизни и каждому рассвету новое значение. Оно направляет наши решения и делает нас мужественными и упорными, когда внезапно и неожиданно жизнь бросает нам вызов.

Поступки с ощущением смысла ведут к целостности.

Настал ваш черед.

Досье 3:

Рассказ лейтенанта Денниса Нарлока

Как и многие другие, я встретил Джима, когда он выступал на конференции. В моем случае она проходила в Лондоне в апреле 2009 года. Это было действительно совпадение вселенского масштаба, потому что я собирался пропустить его лекцию и улизнуть в паб за пинтой. Вместо этого я просидел все выступление, которое было энергичным и за последующие два года изменило мою жизнь к лучшему. Я схватил книгу, пару минут поговорил с Джимом и отправился в путешествие по укрощению своих Тигров. Я наслаждался огромным успехом от применения правил в своей ежедневной жизни. Самыми значимыми для меня стали Правило 1 и Правило 5. На самом деле, именно совершение смелого поступка привело меня к доступу ко многим инструментам и людям, которые окружают меня сейчас.

В первые месяцы 2010 года я занял должность директора по качеству в организации с более чем тремя сотнями технических специалистов, которые занимались профилактическим техническим обслуживанием и внеплановыми ремонтными работами в авиационной

промышленности. Вскоре после переезда в новый офис и встречи с командой инспекторов по качеству, которые работали со мной, была проведена инспекция для оценки качества нашей работы с многочисленными программами регулирования. Наши показатели соответствия составили менее 43 %. Следующая инспекция должна была состояться через пять коротких месяцев.

Столкнувшись с давлением со стороны более высоких уровней организации и стремясь резко улучшить наши показатели соответствия, а также поощренный своим личным успехом — я снова обратился в Taming Tigers и к Десяти правилам. Трудность заключалась в том, что я не Джим: у меня не было убедительного рассказа, иллюстрирующего силу Десяти правил, как не было и харизматичного умения выступать перед публикой, заряжая команду энергией. Должен признать, на том этапе, в первые недели работы, я позволил Тиграм взять верх. Глядя на правила, я осознал, что позволил страху отказа парализовать меня. «Что, если моя команда не поддержит путь, которым я их поведу?» Когда я просмотрел Десять правил, я понял, что мне было нужно совершить смелый поступок и предпринять что-то, что меня пугало.

Я начал с того, что пересылал блоги Джима своей команде и рассказывал о правилах во время утренних и дневных командных брифингов. Это позволило мне отнести нашу ситуацию к Десяти правилам и по ходу дела вставить в нее свой собственный опыт. Сначала казалось, что от этих сообщений e-mail и обсуждений мало толку, но очень скоро это изменилось. Мой менеджер по качеству, Джо, подошел ко мне и захотел обсудить Десять правил. Я дал ему копию книги, и через несколько дней он вернул ее, заявив, что заказал себе экземпляр. Я больше не был одним против всех; вместо этого появилось ядро команды, готовое прокладывать путь к успеху.

Обмен блогами стал приятным ритуалом, и по мере того как проходило время, я стал добавлять к тому, что писал Джим, свои собственные пояснения. Я мог отнести каждое из них к нынешней проблеме в области качества. К концу первых тридцати дней, пока я занимал свою должность, четверо из двенадцати инспекторов по качеству прочли книгу, все двенадцать регулярно читали и обсуждали блоги, которые им пересылались, и обсуждали наших Тигров во время утренних и вечерних брифингов. Команда сплотилась вокруг Десяти

правил, и я чувствовал, что мы готовы начать применять их в подготовке к грядущей инспекции, до которой теперь оставалось всего четыре месяца. Мы с Джо провели пару дней, составляя план действий; план, который, будучи основан на Десяти правилах, привел бы нас к успеху. Хотя использовались все правила, Правила 8, 3, 9 и 10 сформировали бы наш путь, по мере того как мы приближались к инспекции.

«Осознайте и контролируйте свое время, чтобы что-то менять» (Правило 8) — это стало для нас точкой отсчета: у нас были узкие временные рамки, перед тем как придет инспекция. У нас были критерии, по которым нас будут оценивать, и были результаты предыдущей инспекции. Чтобы сообщить, где мы находимся и чего нам надо достичь, был создан график, который отображал статус каждой программы и время, оставшееся до инспекции. Наглядное пособие было распространено по офису и сообщало каждому в организации, сколько времени оставалось до перемен.

«Каждый день двигайтесь в том направлении, куда стремитесь». Как только вся команда прочно усвоила Правило 8, пришло время двигаться дальше, но к чему? Мысленно мы должны начать с конца и ясно определить свою цель. Вместо того чтобы определять, что будет такой целью, мы с Джо обратились за рекомендацией к каждому из двенадцати инспекторов. По их оценке, от 80 до 90 % программ будут сочтены соответствующими. Это было прекрасно, поскольку открывало дверь для активного обсуждения в команде, насколько приемлемым будет провал 20 % наших программ. Направление, в котором мы решили двигаться в итоге — стопроцентное соответствие программ качеству. Это было отмечено в формулировке миссии команды, которая была гордо выставлена на столе каждого человека во всем офисе. Это напоминало бы каждому из нас о нашей цели. Это превратило Правило 3 в наш компас на грядущие месяцы. Когда Правило 3 сочеталось с Правилем 8, оно обеспечивало нас и направлением, и прогрессом.

«Создайте распорядок». Каждая программа оценивается с использованием полного перечня оборудования, лицензии и манипулятора компьютера сотрудника, а их тысячи. Чтобы достичь цели, намеченной командой, к оценке каждой программы был применен систематический подход. Мы с Джо начали обсуждать

ежедневные принципы нашей команды. Вместо того чтобы диктовать сотрудникам процедуры действий, мы использовали инструменты, которые были повсюду вокруг нас. Мы дали задание двенадцати членам команды самим разработать основы. Три коротких дня спустя команда представила свои принципы на наш суд. Вот они:

- приходить вовремя
- быть подготовленным
- вести себя проактивно, а не реактивно
- быть мобильным
- оказывать поддержку
- помогать коллегам по команде
- общаться
- выполнять задуманное
- не сомневаться, созывая совещание
- оправдывать ожидания клиентов
- планировать задания заранее
- придерживаться широких взглядов
- делиться объемом работы
- не просто руководить — делегировать полномочия

Команда достигла консенсуса в рекомендации основ; они смогли определить каждую из них, а я обеспечил полную поддержку при их внедрении. Они были добавлены к формулировке миссии на столе каждого сотрудника. Сочетание эффекта этих трех правил укрепило команду; они знали свою цель, направление и то, каким образом собираются добиться успеха.

«Никогда, никогда не сдавайтесь». Будучи командой, мы подошли к финальному правилу. Мы оказывали друг другу поддержку, делились силой и знаниями. Все обстояло так, будто весь коллектив был единым целым, сосредоточенным на достижении цели. Это дало им силу справиться с Тиграми. Команда контроля качества ежедневно сталкивалась с трудностями со стороны коллег по линии производства, преодолевая сопротивление, твердо упираясь в фундамент, заложенный благодаря Десяти правилам. Когда настала неделя инспекции, мы были осторожно-уверены и хорошо работали с командой инспекторов. Через пять дней лихорадки пришли результаты. Наши показатели соответствия были 95 %. Хотя мы не достигли своей цели в 100 %, ни одна из программ, влияющих на

безопасность самолета или его экипажа, не была оценена как несоответствующая. Мы превзошли результаты схожих организаций, которые проходили оценку годом ранее. Мы приручили многих наших Тигров. За месяцы, последовавшие за инспекцией, несколько членов нашей команды, включая Джо и меня, перешли в другие отделы организации. Каждому из нас предстояло столкнуться с новыми трудностями, чтобы повысить результаты новых команд, куда мы направлялись.

Прежде я не задумывался об использовании Десяти правил в руководстве организации или части организации. Однако уяснил, что такие простые правила позволяют объединить команду, выработать метод взаимодействия и отношения с организацией в целом и, наконец, достичь успеха!

Антракт

Понять Тигра, понять свое «Я»

Вы прочли Правила Целостности и ближе познакомились со своим Тигром, поэтому теперь я могу немного больше рассказать об этом.

Начну с нашего осознания страха и дискомфорта. Затем попробую убедить вас, что эти вещи привлекательны и их не стоит избегать. Иногда они могут случаться и длиться недолгое время, но, думаю, в итоге у нас все будет хорошо. В конце концов, мы посмотрим на то, как ваше восприятие страха и тревоги приводит к рычанию Тигра и диктует качество решений, которые вы принимаете, и, таким образом, качество истории, которую вы пишете.

«Жить со своим „Я“»

Что это за два существа внутри нас? Есть много теорий по этому поводу. Пока давайте считать, что это наше истинное «Я» и наш Тигр. Эти двое часто конфликтуют. Нам же требуется их уравновесить, чтобы жить в гармонии с самим собой и с миром. Позвольте мне объяснить:

Наше истинное «Я» — это та часть нас, которая черпает собственную значимость из внутренних ресурсов. Она велит нам:

- действовать в соответствии с личными ценностями
- развиваться и следовать собственному ощущению цели
- находить смысл жизни
- иметь настоящие, истинные связи с другими людьми, а также
- расти — вместо стагнации

Наш Тигр ищет значимость, скорее, во внешних источниках. Тигр стремится *гарантировать* нам, что жизненные основы будут обеспечены, и не доверяет тому, что мы сможем обеспечить их сами. Он стремится защитить нашу внешнюю опору, на корню уничтожив любой риск для вашей репутации или статуса: «что они думают обо мне и как я могу с уверенностью сохранить лицо. Я должен пойти на компромисс в вопросе своих ценностей и цели, чтобы стать таким для этих людей?»

Как показывает опыт, чем больше мы слушаемся Тигра, тем больше мы предаем свое истинное «Я» и, следовательно, свою историю. Повторяю: необходимо равновесие этих двоих. Разумеется, мы должны принимать в расчет свою финансовую безопасность. Однако ради этого нельзя тратить всю свою жизнь, раболепствуя перед людьми, которых вы не уважаете. Каково истинное «Я» такого человека? Им пожертвовали, его сочли менее важным и даже избалованным. Возможно, он никогда не научится видеть себя заслуживающим иной судьбы, наделенной целью, смыслом, ценностями и ростом. Однако истинное «Я» никуда не уходит. Человек страдает, берет на себя роль обиженной, злобной жертвы, поскольку смутно догадывается, что существует другая история, которую заглушило рычание Тигра.

Боль, страх и дискомфорт

Никто не любит боль, страх и дискомфорт. Однако необходимо столкнуться со страхом и некоторым дискомфортом, чтобы освободиться от Тигра и вырасти, прожить жизнь в соответствии с вашими ценностями и написать свою историю.

Боль — жизненно важный и предупреждающий сигнал, мотиватор изменений. Когда мы испытываем боль, мы стремимся уклониться от нее. Однако как вид мы упорно работали над тем, чтобы замаскировать боль. Это означает, мы стоим на месте! Нет мотива, побуждающего двигаться от ощущения, — мы окоченели.

В наше время есть масса возможностей замаскировать боль. И все они доступны в нынешний период относительного покоя в экономике (и даже во время недавнего кризиса большинство из нас были обеспечены так, как наши бабушки и дедушки и не мечтали). Это позволяет выполнить самим себе анестезию от боли осознания того, что мы живем в спячке.

Мы можем пить спиртное, курить травку, посещать сомнительные вебсайты, увлекаться угождением каким-то обаятельным, но фальшивым людям (а затем получать удовольствие от жалоб окружающим на то, как нас обманули). А можно приклеиться к телевизору, пойти по магазинам и наслаждаться головокружительными удовольствиями терапии шопингом. Можно уйти с головой в работу,

объедаться или морить себя голодом и выпускать пар, накричав на своего партнера, родителей, детей или собаку.

Что у нас останется, когда отбросить все свои «удовольствия»?

Настоящая жизнь, настоящая любовь и настоящие приключения! «Настоящие» — значит принимающие жизненную реальность, включая боль, страх и дискомфорт, включая Тигра.

Страх — это компас

Я хочу рассказать вам один очень важный секрет. Любой рост, любые приключения и достижения невозможны без переживаний страха и дискомфорта. (Разумеется, такое мнение крайне немодно в эпоху обещаний быстрых решений.)

Когда вы собираетесь перестать маскировать боль всеми теми средствами, что были перечислены выше, как вы себя чувствуете? Немного неловко? Но ведь именно эти привычные способы провести время удерживают нас в состоянии сна.

Проснитесь!

Можно прожить невероятное приключение; вы способны достичь того, что находится за пределами вашего нынешнего воображения. Все мы способны. Однако есть один нюанс, который все мы должны понимать, прежде чем нам будет позволено начать это путешествие:

Страх и дискомфорт зачастую служат нам компасом.

В детстве мы постепенно познавали новые опасные ситуации. Обычно мы спокойно к этому относились. У нас не было большого выбора. Совсем другое дело, когда мы вступаем во взрослую жизнь и беремся за штурвал наших маленьких кораблей. Тут мы решаем, с какими трудностями столкнуться. Вскоре мы научаемся справляться со страхом и дискомфортом: когда они возникают, мы просто избегаем их. И, таким образом, теперь мы в «колее», о которой говорит столько людей — несмотря на то, что мы живем в самую изумительную, мирную, экономически благоприятную, свободную и здоровую эпоху, которую когда-либо знал мир.

Проснитесь!

О страхе и дискомфорте

Представьте, что вы стремитесь получить новую бизнес-квалификацию. Вы хотите наконец раскрыть тайны бухгалтерского баланса. Добиться этого несложно. Само по себе это не вызывает никакого страха. Риск ущерба маловероятен. Но есть дискомфорт: вам придется освободить вечера, чтобы посещать занятия и прилежно выполнять задания. Это все. Но это лишь дискомфорт.

Многие мои тренировки для фридайвинга и верховой езды не были сопряжены со страхом, скорее именно с дискомфортом. Правда, справиться с дискомфортом было как раз самым сложным. Попробуйте вставать в 5 утра в течение недели, чтобы приноровиться к тренировкам, и увидите, что я подразумеваю под дискомфортом. Тем не менее, разве это причина не учиться ездить верхом или нырять?

Мысль об этом дискомфорте мешает многим людям написать свою историю. И все же дискомфорт в некотором смысле приятен — потому что вы растете, раскрываетесь и меняетесь.

Тигр рычит, когда мы решим посвятить себя чему-то. Это вызывает дискомфорт. Именно поэтому страх и дискомфорт надо принять как должное. Тут нам помогают Десять правил Укрощения Тигров. Ведь страх столкнуться с дискомфортом — главное препятствие для нас в написании наших замечательных историй.

Страх мне на пользу — он меня охраняет!

Во время симпозиумов и презентаций по Укрощению Тигров часто звучит замечание: «Тигр — это добрая сила! Он меня охраняет. Тигр — это то, что удерживает меня от прогулки по краю пропасти».

Что ж, не знаю, как насчет вас, но мне не нужен рык Тигра, чтобы удержаться подальше от края пропасти. Здравый смысл прекрасно выполняет за него эту работу. Мало кому из нас, чтобы защитить себя от опасности, требуется пережить тяжело стучащее сердце, потеющие ладони, сухость во рту и прочее. Впрочем, многие из нас испытывают такие ощущения, придя на собрание руководства высшего звена, сидя напротив старшего члена клиентской организации или поднимая трубку, чтобы совершить «холодный звонок» потенциально важному новому клиенту. Из-за чувства страха вы предпочли бы не поднимать трубку и будете оборонительно и неестественно действовать в зале заседаний.

Говорят, что большинство работающих людей боятся публичных выступлений хуже, чем смерти. Остановитесь здесь и задумайтесь над этим на минуту!

Страх потерять лицо, как правило, служит куда более сильным мотиватором, чем желание достичь успеха или цели, лидировать, стать образцом для подражания на работе или дома, написать свою историю.

Тигр не охраняет вас от прогулки по краю утеса, это делает ваш интеллект. Тигр охраняет вас от обучения тому, как двигаться в новую и на данный момент страшщую вас сферу деятельности. Он охраняет вас от совершенствования, роста, обучения и большего успеха в работе и в жизни вообще.

Проснитесь!

Страх и стресс

Чувство страха — это физическая реакция, связанная с высвобождением гормонов надпочечников, когда человек чувствует угрозу для своего благополучия, — например, при встрече с начальником с целью попросить увеличить оклад.

Биологическая реакция усиливается психологической, что, в свою очередь, создает еще более сильную физиологическую реакцию. Когда этот процесс выходит из-под контроля человека, он впадает в панику. Между прочим, именно поэтому фридайвинг и верховая езда являются прекрасными испытаниями в деле Укрощения Тигров. Паника на глубине в 101 метр без запаса воздуха приводит к летальному исходу. Выброс адреналина у наездника тут же скажется на непредсказуемом поведении лошади, уловившей этот запах. Тут приходится учиться очень быстро прерывать Тигриный Цикл.

Страх — это природная реакция, цель которой — подготовить наш организм пережить стресс: подготовить к быстрому бегству или борьбе с хищником. Он был особенно полезен, когда мы жили в диком мире. Однако он становится медвежьей услугой при столкновении с начальником и прошении о повышении заработной платы.

Надпочечники выбрасывают в кровь гормоны стресса, когда мы ощущаем риск. Риск может быть воображаемым, но железам надпочечников нет до этого дела. Они запускают процесс. Например,

ужасающий результат завтрашней встречи с начальником, который вы создаете в голове, лишь ваше воображение. Однако представляя отдаленную возможную угрозу, вы переживаете реальный страх, поскольку ваша физиология берет над вами верх.

Тигр и процесс принятия решений

Вы помните, что мы пишем свою историю, принимая решения, совершая поступки и достигая результатов? У многих принимаемыми решениями руководит древний гормональный механизм. Освобождение гормонов — это рычание Тигра, которое заставляет человека отвернуться от возможности.

Если вы избегаете угрозы, страх и высвобождение гормонов затихают, поэтому мы мотивированы избегать опасности. Рычание ослабевает. Тигр пишет предложение в вашей истории.

Мы говорили, что главная угроза в современном мире — страх потерять репутацию, отчасти связанный со страхом повредить финансовое состояние (возможно, я потерплю неудачу и буду выглядеть глупо и в результате не получу повышение и мне не увеличат жалованье). Таким образом, чтобы заставить Тигра молчать, мы избегаем инноваций, смелых шагов, откровенных высказываний (которые могли бы воодушевить или проинструктировать коллегу).

Вот поэтому Правило 3 так важно. Следует осознавать конечную цель, смысл — *почему* вы готовы сталкиваться лицом к лицу со страхом и дискомфортом.

Вот магическая составляющая человеческой сущности и основа укрощения Тигра:

Мы не такие, как другие животные; мы можем познать себя и прервать Тигриный Цикл, чтобы принять более успешные решения, и эти решения определяют, как мы пишем свою историю и достигаем успеха. Вы можете сломать Тигриный Цикл!

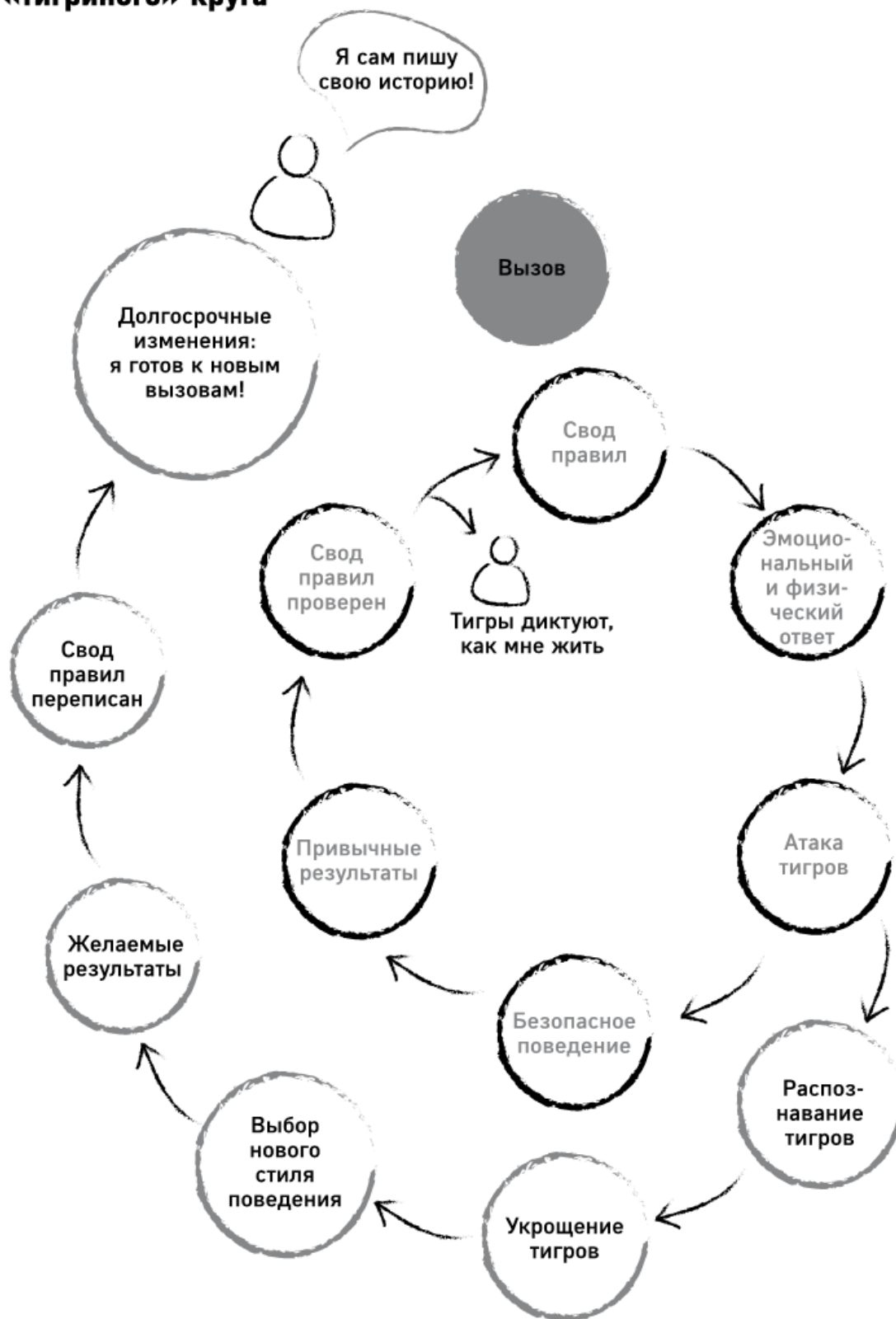
Нарушая Тигриный Цикл

Давайте вместе посмотрим на Тигриный Цикл и обсудим, как вырваться из него и начать расти и меняться. Взгляните на рисунок.

Нам бросают своего рода вызов: «Выступите в понедельник с презентацией перед группой из двадцати человек!»

Разрушение Тигриного Цикла

Выйти из «тигриного» круга



Вызов и кодекс правил

Мы немедленно начинаем оценивать риск вызова, который нам предстоит. Разумеется, мы делаем это в свете кодекса правил. Давайте предположим, что в нем есть убеждение, которое гласит: «Я плохой оратор. Я это знаю, потому что получал такие отзывы о себе».

Эмоциональная и физическая реакция — атака Тигра

Информация, которую содержит вызов, взаимодействует с представлением нашего кодекса, который мы создали, чтобы держаться подальше от «опасности». Это создает физиологическое изменение в организме, которое мы воспринимаем как страх.

Поскольку мы не животные, можем прервать эту эмоциональную реакцию — даже перенаправить энергию, которую она создает, чтобы она работала нам на пользу. Каждое из десяти Правил разработано для того, чтобы подбодрить вас и помочь вам прервать этот цикл. Однако в момент угрозы едва ли кто-то заботится о развитии самосознания и мужества, чтобы осуществить это. Так что реакция усиливается и становится в большей степени физической. Вы уже чувствуете напряжение?

Сдаться Тигру?

Теперь у вас есть выбор. Вы избегаете того, что пугает, и рычания Тигра или направляетесь прямо туда, умело укрощая Тигра по мере движения?

Большинство людей предпочитают даже не вмешивать в это свой интеллект. Они не хотят сталкиваться со страхом и дискомфортом ради роста и перемен. Желают лишь избежать рычания Тигра. Таким образом они позволяют физиологической эмоциональной реакции одержать верх над стремлением совершенствоваться. Они бегут вместе с толпой; и олицетворяют собой то, что мы в *Taming Tigers* называем «явлением менеджера средней руки» — индивид, не обремененный личностным смыслом, пылом, видением, обязательствами, лидерством и авторитетом.

Он сдался своему Тигру.

Решение, действие, результат

Если человек решается на поступок, то поступок приносит некоторый дискомфорт. Скажем, оратор мужественно пробовал новый, открытый и притягивающий внимание способ выступать перед группой людей. И, если это происходит, достигается новый результат, и в кодексе записывается новое правило.

Благодаря столкновению с Тигром — и доле страха и дискомфорта — был разрушен Тигриный Цикл слабых результатов.

Этого нельзя достичь напыщенными торжественными заверениями перед зеркалом, прослушиванием CD или прочтением книги.

Такой новый, смелый результат достигается за счет мужественного и героического поступка, благодаря столкновению со своими страхами и дискомфортом и движением мимо них к истинному «Я». И это доступно вам уже сегодня, если вы решите столкнуться со своим Тигром и укротить его, а не бежать от него. Вы можете это сделать.

Часть вторая

Правила Лидерства

Правило 4

Станьте хозяином в своей голове

Слово «Саботажнику»

Голос в моей голове, который я называю «Саботажником», был настойчив в преддверии моих первых скачек. Мне в голову неожиданно пришло, что если я буду стоять в седле, пока нахожусь в стартовой кабине, и хорошо выпрямлюсь, то смогу ухватиться за верхушку кабины. А затем, когда стартер откроет ворота, а лошадь выпрыгнет из-под меня, смогу спуститься и спокойно пойти домой.

Почему этот Саботажник был таким активным? Ну, первое дело жокея — привести свою лошадь в стартовую кабину, а потом, когда он туда добирается, остановить ее. Если вы не ездили верхом, это кажется элементарным, словно просто нажать на тормоз. Однако в дизайне чистокровной скаковой лошади есть один изъян — не предусмотрено никаких тормозов.

Жокеи и получше меня теряли контроль на пути к старту. И если они могут спокойно сбежать, могу и я. А где лучше всего это реализовать, если не галопируя к воротам в первый раз, когда ты выводил лошадь на скачки?

Пока Кэрولين Граймс вела меня вниз по склону на лошадиные скачки в Саутвелле 22 ноября 2004 года, мой конь Эйргуст точно был настроен решительно и был намерен добраться копытами до песка. Когда мы достигли ипподрома, следовало повернуть налево и прогалопировать мимо трибуны, потом остановиться, когда минуем толпу, повернуться на 180 градусов и прогалопировать обратно к кабинке. Отлично.

Я дважды пытался безуспешно осадить Саботажника.

Проезжая мимо трибун, я услышал, как комментатор закричал:

— А вот и номер десять, Эйргуст, верхом на котором сегодня Джим Лоулесс. Сегодня, на скачках в Саутвелле, Джим выступает впервые, и тем из вас, кто не прочел сегодняшний выпуск *Racing Post*,^[49] может понравиться тот факт, что Джим ездит верхом на лошади всего двенадцать месяцев. Так что теперь самое время посетить бар, леди и

джентльмены. Здесь, на ипподроме, все может пойти необыкновенно интересно!

Саботажник становился все громче.

Эйргуст был ангелом. Мы ровно прогалопировали до стартовых кабин и хорошо остановились, поэтому Саботажник сменил тактику. «Все, что ты сделал до этого момента, — добрался на лошади до стартовых кабин». Мы проехали по кругу вместе со всеми остальными лошадьми, ожидая, пока конюхи нас разместят.

Стойло — самое опасное место на скачках. Когда вы уже в самом стойле, это пугающее место для новичка. Вы заперты в стальной гробоподобной клетке с полутонной заведенных лошадиных сил под вами.

Кабинки очень узкие, и ваши ноги и ступни сжаты с обеих сторон. Если лошадь будет брыкаться или лягаться или попытается сбежать под воротами впереди стойла, ситуация может очень быстро усложниться.

Дело вот в чем. Конюхи стойла и стартеры заинтересованы разместить всех и поскорее освободить поле. По мере того как конюхи размещают каждую лошадь в стойле, они выкрикивают: «Осталось десять, осталось девять, осталось восемь» и так далее. Как только размещена последняя лошадь в последней кабине, конюх освобождает передний край ворот и дает стартеру сигнал, что все лошади размещены.

Стартер выкрикивает: «Жокеи», затем взмахивает флажком, и ворота распахиваются. Вы разгоняетесь от нуля до тридцати миль в час примерно за двадцать пять ярдов.^[50] Моя главная цель на данном этапе — удержаться на спине Эйргуста на протяжении этих 25 ярдов и не свалиться на землю в стойле номер один. Поэтому надо сидеть на лошади, сохраняя баланс, и быть готовым к ускорению (которое, как меня предупредили, будет намного быстрее, чем все, что я испытывал в стойлах для практики на конном дворе). Мой взгляд приклеился к руке, держащей флаг, пока я слушал, как конюхи считают, сколько лошадей осталось разместить.

На этом этапе Саботажник не оказал мне ни одной услуги. Я изо всех сил стремился не упасть с Эйргуста и не повредить ему рот удилами, слишком сильно натянув их, когда он рванет вперед. Однако потом голос Саботажника стал еще громче, когда сообщили, что

осталось разместить всего двух лошадей и я увидел не одну, а целых две машины «Скорой помощи», остановившихся позади стартера.

Я знал, что одна «Скорая помощь» на ипподроме требовалась согласно правилам об охране труда и нормам безопасности. Однако Саботажник тотчас же сообщил мне, что вторая «Скорая» находится здесь, потому что организаторы прочли, что какой-то идиот, который ездит верхом всего год, собирается принять участие в скачках. Это была моя последняя мысль, поскольку ворота распахнулись. Я сделал в точности то, что много раз практиковал, и прекрасно стартовал, разогнав Эйргуста до состояния, достичь которого нам велел его тренер Чарли Морлок. Мне помогла сосредоточенность на задаче. Ясность и концентрация. Для Саботажника не осталось места.

Правило 4: Все дело в воображении

Наше вчера — это воспоминания, наше завтра — это воображение. И ничто из этого не является реальностью. В настоящем моменте Тигра нет!

Каждое достижение человечества и каждое достижение отдельного человека — результат величайшего сражения — битвы, которая происходит у нас в голове между нашим истинным «Я» и Тигром.

Мы пишем свою историю, принимая решения, совершая поступки и получая результат. Разница в качестве историй заключается в качестве принятых решений и, следовательно, в качестве поступков.

Мы можем создать историю, которую хотим написать, только если одержим победу в собственной голове. Если мы терпим поражение в этой битве, Тигр диктует нам нашу историю.

То, как мы сражаемся в этой битве и как предпочитаем действовать, определенно характеризует нас. Победа в этой битве героична. Она рождает народных героев и героинь, настоящих и вымышленных, которые вдохновляют нас. Что еще важнее, в этом сражении участвуют члены нашей семьи и наши соседи — на менее эпичном уровне. Все Десять правил помогают нам подготовиться к битве в голове. И когда мы обращаемся к первому из Правил Лидерства, мы сталкиваемся с ней лоб в лоб.

Трудности победы в мысленном сражении

Почему битва трудна? Почему героизм редок?

Потому что:

- именно тогда мы либо сталкиваемся с нашими страхами и вынуждены принять ужас и дискомфорт неопределенности и перемен, позволяя уйти безопасности, привычкам и привязанностям, либо возвращаемся к своему испытанию

- существует мнение общества, которое заставляет нас бояться уйти от привычной «колеи», что делает пугающим любой прогресс и легким возвращение назад

- в современных обществах принято потакать себе в различных нездоровых занятиях, чтобы защититься от разочарования, вызываемого застреванием на месте, — мы склонны вернуться к ним, а не к росту. Современный герой должен противостоять социально одобряемому пути притупления себя самого

- наши эмоции зашкаливают, и адреналин с кортизолом высвобождаются, и мы участвуем в битве в своей голове так яростно, будто сражаемся в реальности — страх реален, хотя угроза вымышленная

- «голоса» в голове кажутся настоящими в ключевые моменты этой битвы и будут отговаривать нас от героического поступка

- мы не привыкли следить за собой, тренировать себя обращаться к искренней помощи со стороны близких (а не к банальным утешениям ради оправдания поражения). Нас не учат это делать. Конечно, стремление к сторонней помощи зачастую рассматривается как признак слабости у обоих полов

Центральные вопросы сражения таковы. Что я пойму в этой ситуации? Кем я окажусь на самом деле, когда я приму решение и буду действовать?

Слава богу, ни одно из испытаний в реальной жизни на деле не бывает таким страшным, как тот этап борьбы и сомнений в наших головах. Однако большинство людей никогда не доходят до этого воплощения намерения в реальность. Большинство великих сражений проигрывают на этом этапе — сидя в спальне и беспокоясь о мнимом будущем. Вот почему «*Иди туда, где страшно*» начинается с «Не бойтесь действовать уже сегодня — время ограничено», а не с Правила 3 — «каждый день двигайтесь в том направлении, куда стремитесь».

Голоса в моей голове

Вы слышите голоса в своей голове? Я — да.

Вы полагаете, что не слышите их? Но голос, о котором я говорю, это тот, с которым вы беседуете сейчас:

— Хм, интересно, слышу ли я голоса.

— Что за нелепость!

— Нет, правда, мы слышим голоса?

— Что за «мы»?

Попробуем еще раз. Вы когда-нибудь вставали перед группой, чтобы выступить, будь то на работе или дома? Когда вы стоите перед этой группой, не было ли в вашей голове голоса, который говорит вам: «Вау, да ты красавчик! Ты им нравишься!»?

Или не было ли у вас в голове голоса, который говорит: «Ты действительно ужасен. Лучше бы ты закончил с этим как можно скорее и сел на место»?

Что ж, допустим на минуточку, что этот голос, который сидит у вас за плечом и отговаривает вас от затеи или критикует вас, когда вы уже взялись за дело, — это голос Тигра. Сколько раз в день такое проявление Тигра диктует вам решения и действия? Сколько раз в день страх или дискомфорт превосходят поступок, намерения вашего истинного «Я»?

Если этот голос диктует вам ваши поступки пять раз за день, тридцать пять раз в неделю, сколько раз получается в год? 1820. Умножьте 1820 на 70 лет, и вы получаете невероятные 124 400 раз. Значит, 124 400 раз в вашей жизни Тигр продиктовал вам решения и поступки, одержав верх над вашим истинным «Я».

Причем этот голос не вмешивается, когда вы сидите со своей семьей, наслаждаясь вкусной едой после отличной рабочей недели. (Если все-таки вмешивается, то вам нужна помощь, которая находится за пределами моей сферы деятельности.)

Голос становится громче, когда мы сталкиваемся с возможностью и оказываемся под какого-либо рода давлением. Следовательно, скорее всего, он касается 124 400 наших наиболее важных жизненных решений.

Кто пишет эту историю вашей жизни? Вы? Или Тигр?

Это героическая битва. Битва, чтобы узнать, кто вы на самом деле, «из чего вы сделаны». Мы — это Тигр или наше истинное «Я»?

Это ваш голос

Первый шаг, чтобы справиться с этим голосом — осознать, что это ваш, *ваш* голос. Это всегда был ваш голос. А если он ваш, значит, вы можете изменить его.

Голос в вашей голове, самый громкий рык Тигра, будет держать вас в безопасной зоне и останавливать любой рост и прогресс. Можно научиться справляться с ним, но большинство людей предпочитают этого не делать.

Вы полагаете, что Тигр атакует только *вас* подобным способом? Если вы сидите где-то рядом с компьютером, забейте в Google фразу «спортивная психология». Взгляните на то, сколько страниц и книг посвящены, среди прочего, тому, чтобы справиться с внутренним голосом в состоянии стресса. Одно дело — попасть в патт^[51] на расстоянии четырех метров на милой зеленой лужайке, когда вы один. Другое дело — играть с достойным соперником, стоящим напротив вас. И совершенно иное, если между вами заключено пари на тысячу фунтов. А представьте, что это патт для выигрыша US Open,^[52] который в прямом эфире транслируют по телевидению по всему миру. И, по мере того как нарастает давление, слабенький голосок становится громче.

Если все эти спортсмены могут управлять своим внутренним диалогом, сможете и вы.

Самосознание, принятие и мысленная битва

В отличие от большинства животных, человеческие существа обладают способностью наблюдать за собой. (К сожалению, в этом занятии многие люди не замечены.) Однако один этот факт дает нам преимущество, если у вас хватит мужества воспользоваться им.

Есть одно упражнение. В следующий раз, когда вы будете собираться отправить проблемный e-mail по работе, сделайте паузу, прежде чем нажать «отправить», и спросите себя, почему бы вместо

этого вам не позвонить человеку. Это маленький вопрос, который может привести к большому ответу, пролив свет на присутствие Тигра.

Самосознание включает способность отмечать свои ментальные процессы и, отметив их, улыбаться им и размышлять над ними. Почему я предпочитаю отправлять e-mail вместо того, чтобы позвонить? Почему я не высказываюсь на совещаниях? Почему я предпочитаю винить окружающих/правительство/промышленность/экономику за нехватку у меня возможностей или недостаточный прогресс? Полезны ли мне такие мысли?

Однако не время давать голосу дополнительную власть, критикуя себя самого. Смиритесь с этими процессами. Вы являетесь тем, кем являетесь на данный момент. Улыбнитесь себе.

Примите то, что ваши психические процессы не являются реальностью. Мы путаем их с реальностью.

Самосознание включает и способность отмечать свою эмоциональную реакцию. Вы можете раздумывать о беспокоящих вас вещах сейчас, пока сидите и читаете эту книгу. Вы можете продолжать воображать всевозможные ужасы в течение нескольких последующих часов (типичное человеческое поведение) или можете упиваться очарованием будущих значительных достижений (подход позитивного мышления). Ничто из этого не является действительностью, и я считаю, что не будет и полезным.

Альтернатива — путь, которым предлагают нам следовать духовные практики. Примите, что все в этом мире — иллюзия. Примите, что вы прекрасно сможете справиться с любой реальностью, когда она раскроется перед вами. У вас всегда получалось, правда? Вы по-прежнему здесь, совершаете великие и интересные поступки, но никогда не сможете предсказать будущее. Сейчас вы действуете с решительностью, но без стресса — благодаря принятию любого исхода.

Благодаря принятию вами этой неопределенности, вы становитесь сильнее. Вы готовы доверять себе и своим способностям, а не озабочены форсированием результата. Вам нечего бояться, потому что вы находитесь в *настоящем*. А здесь и теперь нет ничего, что заставляет вас бояться, верно? Страх находится лишь в вашем воображаемом будущем или прошлом.

Позвольте мне объяснить. Вы не беспокоитесь о том, чтобы добиться идеального результата — хотя вы будете бороться за него — потому что вы приняли тот факт, что нет никаких гарантий. Не о чем беспокоиться, нечего форсировать, негде потерпеть провал — в *данный момент времени*. Вы просто доверяете себе сделать то, к чему вы себя подготовили.

Если вы, в конце концов, потерпите поражение в преодолении препятствия, вы можете утешиться *Правилом 10* и двигаться вперед, чтобы попробовать еще раз. Однако бесполезно заранее забивать голову вероятностью негативного результата (мы будем называть такой голос «Директором») или неверных действий в процессе работы (мы будем называть такой голос «Саботажником»). Только ваши поступки в настоящий момент, ваша готовность и умение расслабляться и сохранять спокойствие помогут вам достичь этого.

Способность осознавать эти процессы — удивительное, уникальное преимущество, которым обладают люди. Увы, многие не заинтересованы в такой практике самосознания, не заинтересованы в укрощении каких-либо Тигров или в изменении своей ситуации. Они будут бесконечно рассказывать вам, как бы им хотелось это осуществить нечто, но не делают этого. Люди слишком увлечены разговорами о своих страхах, чересчур увлечены драматизмом и привлечением к себе внимания окружающих таким способом.

А вы? Вы хотите осознавать свои собственные внутренние процессы и работать над их улучшением?

Самосознание жизненно важно, чтобы пользоваться инструментами по Укрощению Тигров, которые перечислены в этой главе. Когда вы прочтете о Саботажнике и Директоре на последующих страницах, ваше самосознание усилится. Оно меняется с того момента, как вы открыли эту книгу и познакомились с Тигром и Десятью правилами. Расширение самосознания, по сути, — главная задача этой книги.

Типы голосов в наших головах

В нашей голове звучат три типа голосов. Саботажник, Директор и наше истинное «Я». Первыми двумя будет пользоваться Тигр,

стремясь диктовать нам свои условия. Последний появится, когда мы научимся унимать остальные.

Саботажник

Этот голос атакует нас «в тот самый момент», когда нам меньше всего нужно вмешательство. Он атакует нас, пока мы что-либо делаем, заставляя нас либо мгновенно потерять сосредоточенность, либо, что еще хуже, перестать вкладывать душу в дело и начать выполнять его посредственно.

Директор

Второй голос — это Директор. Он любит маскироваться под голос здравого смысла. Это он говорит вам: «Кем, черт возьми, ты себя считаешь, чтобы пытаться ездить верхом/получить повышение/изменить способ функционирования компании/сдать экзамен/начать свой собственный успешный малый бизнес/руководить другими людьми?»

Тут надо быть очень осторожными. Следует различать Директора и мудрый голос своего истинного «Я». Они могут звучать очень похоже, и я рекомендую вам испытать свои мысли на других, прежде чем действовать. Вопросы Директора негативны и зачастую очень агрессивны. А вопросы самосовершенствования ставятся в другом тоне: «Готов ли я ездить верхом на скаковой лошади/успешно получить повышение/изменить способ функционирования компании/сдать экзамен/начать свой собственный успешный малый бизнес/руководить другими людьми/что мне следует предпринять, чтобы быть уверенным в больших шансах на успех?» Такие вопросы заслуживают тщательного обдумывания и оценки, а нередко помощи окружающих (в соответствии с Правилем 5), чтобы правильно ответить на них. Впрочем, если здесь за кулисами не прячется Директор, вопросы такого рода редко останавливают наши планы. Они просто помогают определиться с правильным путем достижения задуманного.

Голос истинного «Я»

Осознание этого голоса — главная составляющая всех духовных практик. Открыть этот голос помогает медитация и отшельничество. Он важен и для меня — в написании книг, выступлениях, верховой езде, фридайвинге и практике кундалини-йоги.

Вы слышали этот голос по мере того, как читали «Укрощение Тигров». Мы работаем над тем, чтобы различать этот голос. Отличать его от рычания Тигра. Этот процесс продолжится на протяжении прочтения этой книги.

Однако я уже говорил, что ни одна книга не поможет вам превратить знание в мудрость. Это придет только с опытом. А опыт получают в процессе действий, несмотря на риск — сталкиваясь со страхами и дискомфортом. Он придет благодаря использованию инструментов, предложенных ниже, надо только намеренно встретиться с Тигром.

Полагаю, 80 % читателей этой книги никогда не захотят сделать подобную вещь. Они надеются излечиться одними мыслями о том, чтобы «чувствовать себя хорошо». Однако это не путь роста и перемен. Это ваше решение.

Вы хотите быть среди этих 80 % или желаете быть среди других 20 %?

Как справиться с Саботажником

Инструмент № 1: Доказательство

К нынешнему моменту вы уже должны знать, что путь не будет легким. И если у вас в голове есть веское доказательство, позволяющее предположить, что то, что вы собираетесь делать, пойдет совершенно не так — Саботажник будет тут как тут.

Если бы кто-то вручил мне ключ от блестящего новенького Boeing 747 и сказал, что заплатит мне 10 млн фунтов за перелет из лондонского Хитроу в аэропорт имени Джона Кеннеди, ^[53] а я бы согласился, то Саботажник стал бы шуметь, как целая футбольная толпа, как только я занял бы место в кабине.

Здесь требуется найти доказательство того, что вы можете хорошо справиться с делом, — заработайте это доказательство. Если вы не знаете, что делаете, тренируйтесь. Попросите совета. Читайте. Пусть у

вас будет наставник. Репетируйте. Упражняйтесь. Делайте все, что необходимо, чтобы убедиться, что, когда придет время, вы сможете осуществить все хорошо. Составьте список всего, что вы сделали, на листе бумаге, смотрите на свои достижения и любуйтесь собой, и возьмите все эти доказательства на битву.

Однако не ждите, что какие-либо доказательства остановят атаку Саботажника, когда вы вступите в драку. Если они что и сделают для вас, так это две вещи. Во-первых, они уменьшат свирепость атаки Саботажника, пока вы стоите перед настоящей трудностью. Во-вторых, пока вы стоите там, а Саботажник начинает активно действовать, вы сможете дать отпор. Если вы найдете возможность столкнуться с Саботажником (заранее имея доказательство того, что вы способны собранно действовать), вы научитесь препятствовать Саботажнику в его методах.

Инструмент № 2: Обретение уверенности в себе

Задумайтесь на мгновение о сферах, в которых вы хотели бы сказать, что уверены в себе. Эта уверенность некогда возникла благодаря вашему желанию бросить вызов кодексу правил (путь к любому личностному развитию). Ваша уверенность возникла, потому что вы не сдавались, когда становилось трудно. Ваша уверенность возникла, потому что вы день за днем выходили из дома и практиковались. Практика, настойчивость, любовь и упорство принесли вам уверенность в себе.

Мы становимся уверенными в себе за счет столкновения со страхом и дискомфортом и победы над ними. Неоднократно. (Мы снова встретимся с этим положением в Правиле 7.)

Чем увереннее вы в себе по мере приближения к задаче, тем меньше Тигр смеет впускать в ваши мысли Саботажника и тем больше у вас шансов победить его.

Впрочем, нет ли здесь изъяна? Как вы можете быть уверены в *первый* раз, когда делаете что-то в «живых» условиях? Ответ заключается в том, что вы и не будете уверены. Здесь следует положиться на инструмент один: собирая доказательства, чтобы бороться с Саботажником, до того как вы выйдете на испытание. Сбор доказательств позволяет чувствовать себя так, будто у вас есть некое

право на то, чтобы быть уверенным в прохождении испытания. Такова была и моя задача в день моих первых скачек. Мне надо было участвовать без какой бы то ни было уверенности, что смогу справиться на ипподроме, — я никогда не делал этого прежде.

Необходимо овладеть и третьим инструментом, чтобы справиться с Саботажником.

Инструмент № 3: Ближайшая задача

Когда мы сосредоточены на выполняемой задаче (а не на том, хорошо или плохо мы справляемся с этой задачей), Саботажник исчезает, а мы начинаем работать куда лучше.

Давайте рассмотрим это еще раз и снова воспользуемся залом для выступлений, поскольку это общее место, где ощущается страх, а Саботажник заставляет услышать себя.

Когда вы стоите перед своими друзьями и рассказываете им забавную историю, Саботажник молчит. Вы целиком увлечены тем, что делаете. В вашей голове нет ни малейшей критики, подрывающей вашу уверенность в настоящем моменте, когда вы стоите перед ними. Куда вы дели руки? Как вы пользовались своим голосом? Вы никогда не узнаете об этом и никогда не будете об этом беспокоиться. Вы были поглощены задачей, а не вторичными деталями. Все, что имеет значение, это тот факт, что ваши друзья наслаждались рассказом и смеялись, а вечер прошел весело.

Когда мы выступаем перед советом директоров, когда мы обращаемся к группе незнакомых людей, мы начинаем задавать себе неуместные вопросы. Мы начинаем спрашивать себя: «Как я выступаю? Им нравится, как я выгляжу? Они в состоянии заметить, что я нервничаю? Я говорю скучным голосом? Я не забуду свой доклад. Вот это да!» Саботажник действует. И тогда мы влипли.

Если во время скачек Саботажник оказывает влияние на жокея, лошадь почувствует страх и сомнение и тоже станет ощущать их. И вот лошадь, испытывающая страх и сомнение, на скорости приближается к серьезному препятствию для прыжка... О сосредоточенности на задаче жокеи говорят так: «Нужно перебросить свое сердце через преграду, тогда лошадь будет следовать за ним». Жокей сосредоточен на том, чтобы провести лошадь над препятствием

в правильном прыжке, в определенном темпе, с правильным распределением веса... Тут нет места для самокритики — до тех пор, пока скачки не закончатся.

Если вы впустите Саботажника во время фридайвинга, то начнете беспокоиться, а это приведет к высвобождению адреналина, действие которого убьет вас, если вы находитесь на глубине. Вы не можете паниковать на глубине в 101 метр и ожидать, что кислород в вашем организме продержит вас в живых, пока вы не доберетесь до поверхности. Вы сожжете все свое топливо.

Когда вы поглощены задачей, у вас нет времени беспокоиться о будущих последствиях поражения. И у вас нет времени беспокоиться об ошибках, которые вы совершили в прошлом. Вы просто принимаете все таким, как оно есть, и Саботажник оттесняется на второй план.

Инструмент № 4: Мысленная репетиция

Мысленная репетиция была для меня очень полезна при подготовке к первым моим скачкам. Я использовал ее, чтобы помочь себе пройти через стартовую кабинку. Возможно, именно по этой причине я не ухватился за верхушку стойла и не позволил лошади умчаться без меня.

Вот как это работает. Вы проигрываете перед мысленным взором событие так, как хотели бы, чтобы оно прошло, с максимально возможным количеством деталей. Вы прорабатываете детали всех действий, чтобы все прошло хорошо, чтобы потом раствориться в задаче как таковой и получать удовольствие, наблюдая за тем, как раскрывается результат. И наслаждаться успехом.

Найдите тихое место, закройте глаза, прокрутите ситуацию в голове во всех подробностях.

Позвольте рассказать вам, почему это было так важно для меня в преддверии моих первых скачек. По мере приближения скачек меня волновали две вещи. Как усидеть в седле, выпрыгнув из стойла. И я опасался, что лошадь может понести, если почувствует мою нервозность, когда мы начнем галопировать по направлению к старту. Я работал над тем, чтобы найти доказательства, я работал над созданием уверенности и надеялся, что смогу сконцентрироваться на выполняемой задаче.

Однако Саботажник по-прежнему мог одержать надо мной верх, поэтому я отправился поговорить с Майклом Колфилдом, о котором упоминал ранее. Майкл к тому моменту начал работать спортивным психологом и уже достиг некоторых значительных результатов. Именно он убедил меня воспользоваться мысленной репетицией. Должен подчеркнуть, что она годится не в качестве короткого пути — своего рода заклинания — но в качестве дополнительного инструмента.

Что ж, разумеется, дома я много раз проходил через стартовые кабинки во время подготовки. Я проходил через стартовые кабины британской Школы верховой езды в Ньюмаркете^[54] под руководством эксперта. Однако я не был в стартовых кабинах на ипподроме с тринадцатью другими лошадьми.

Майкл посоветовал мне в грядущие недели, выезжая верхом, каждый раз отправляться к старту. И прислушиваться к тому, что кричат конюхи из стойла, смотреть, как они двигаются, смотреть на порядок, в котором они размещают лошадей в соответствии с турнирной таблицей, слушать, что говорит стартер, наблюдать, как плотно друг к другу находятся жокеи и лошади в стойлах и как там мало места для маневра...

Итак, это я и исправно выполнял. И мое воображение, вооружившись новыми красками и впечатлениями, получило возможность отрепетировать процесс прохождения через стойла на ипподроме.

Разумеется, я отправился туда без полной уверенности (ведь не может быть абсолютной уверенности в своих способностях выполнить что-то, что вы никогда не делали раньше), но я отправился туда со множеством доказательств, что я должен быть способен выполнить задачу. И я перед этим множество раз успешно прошел сквозь стойла в своем воображении. В результате мы с моим скакуном прекрасно выпрыгнули, и я умудрился занять положение, которое мне велел занять Чарли. Уверенность возрастает. Саботажник практически заглушен.

Как справиться с Директором

Инструмент № 1: Инструктаж для самого себя

Когда вы сидите в самолете, а человек, проводящий предполетный инструктаж по технике безопасности, рекомендует вам в случае разгерметизации надеть маску сначала на себя, а потом помочь окружающим (даже своему ребенку — во вторую очередь), вы, наверно, удивляетесь.

На самом деле первостепенный долг живого создания — позаботиться о самом себе. Мы воспитаны ставить выше себя других людей, поэтому эта идея кажется нам странной. Но подумайте, какой от вас прок другим людям, если вы голодны? Какой от вас прок ближним, если вы сами бедствуете?

Вспомним об иерархии потребностей. Насколько эффективны вы будете во взаимодействии с окружающими, чтобы помочь им, если ваша личная самооценка валяется на полу позади вас? Вы не только мало чем способны им помочь, но если вы сами нуждаетесь в помощи, то, скорее всего, будете лишь значительной помехой.

Большинство из нас по жизни научились жестко критиковать себя, обличая свои ошибки и недостатки. Следует дать себе передышку. Всегда есть место для роста. Вы гораздо талантливее, гораздо более значимы, вас гораздо больше любят и уважают, чем вы когда-либо думали.

Если вы не научились инструктировать себя, мысленно и духовно искать себя (в смысле человеческого духа, а не в религиозном смысле), вы достигнете малого. И когда во время битвы с Тигром вы решаете, принимать ли вам идею, представлять ли ее начальству (теряя веру в себя в темные дни), вам требуется умение инструктировать себя, иначе Директор может отговорить вас от любых перемен.

Десять правил Укрощения Тигров — превосходный, но сложный инструмент. Правила может применять инструктор или вы сами, когда вы инструктируете других людей. Их также можно применять для инструктажа самого себя. Ведь все, что мы совместно делаем в этой книге, — форма самообучения. Да, я пишу эти строки, но меня нет с вами. Я не могу услышать ваши ответы. Не я инструктирую вас — вы инструктируете себя сами.

Как это происходит? Я задал несколько ключевых вопросов, чтобы запустить ваши мыслительные процессы, но у вас было множество мыслей, верно? Не все они связаны с моими вопросами. Вы добавили много своих. Ключ к инструктажу самого себя — в этих вопросах. Все

инструменты требуют самосознания, но этот, прежде всего, требует от вас практиковать навык самоанализа.

Вопросы, которые вы задавали, пока вас вела и провоцировала книга, вероятнее всего, следуют двум основным принципам обучения:

- У вас есть «проблема» и возможности — вы думаете, что могли бы сделать *вы* (а не что следует или не следует делать окружающим).
- Ваше самосознание возрастает (да, полагаю, я мог бы... в конце концов, возможно, меня останавливает исключительно Тигр — теперь я это вижу!).

Инструменты вроде техники «Почему нет?» прекрасно действуют для усиления самосознания. Это их цель.

Когда вы инструктируете самого себя, следуйте этим принципам. Возможно, вы сочтете это полезным инструментом против рокового голоса Директора. Смотрите на себя как на хорошего человека, каким вы и являетесь, изо всех сил стараясь увидеть свой путь.

Попробуйте удалить злобную самокритику из своего внутреннего диалога. Вы бы не ожидали услышать такое от тренера, верно? Не следует называть себя уничижительными прозвищами, когда говорим с собой или о себе.

В следующий раз, когда вы будете расстроены поступком, который совершили, или тем фактом, что не совершили некий поступок, остановитесь. Вместо того чтобы критиковать себя, глубоко вздохните. Мягко спросите себя, как вы могли бы поступить, если бы были на месте своего образца для подражания, образца для подражания на работе или в более широкой глобальной сфере.

Спросите себя, почему бы вам не поступить таким образом в будущем. Есть ли на то веские причины? Возникает ли вопрос «что, если все пойдет не так?», с которым надо справиться? Зачастую требуется столкнуться с ним лоб в лоб и все обдумать. (Я вернусь к этому в конце главы.) В ярком свете дня и при честном подходе последствия «что, если?» редко бывают так ужасны — особенно в сравнении с последствиями того, когда вы даже не пытаетесь что-то сделать.

Затем спросите себя: «Какое из Десяти правил, перечисленных в начале книги, помогло бы мне больше всего». И спросите, с каким Правил вы меньше всего хотели бы работать (рык Тигра обычно служит хорошим индикатором того, что вы нашли то самое правило, с

которым *стоит* работать). Спросите, боитесь ли вы чего-то конкретного или дискомфорт от того, через что вам придется пройти, чтобы одержать победу.

Вероятно, вы найдете причины, почему в тот раз все пошло неладно и в чем вы должны были бы поступить по-другому. Нет смысла бранить себя за это, просто лучше подготовьтесь к следующему разу!

И, наконец, спросите себя: «Кто может мне помочь?»

Инструмент № 2: Сила поддержки

Так или иначе, только лично вы выигрываете или проигрываете битву в своей голове. Однако никто не говорил, что вы не можете получить поддержку и совет, которые помогут вам бороться. Мы будем обсуждать это в Правиле 5.

«Но что если...?»

Мы часто проигрываем мысленную битву из-за вопросов «но что, если...?», никому конкретно не адресованных. И тут не срабатывает просто «позитивное мышление».

Когда вопрос «что, если...?» тревожит нас из страха, мы оставляем пространство для атаки Саботажника. Вакуум неопределенности наполнен воображаемыми ужасами, и Тигр обеспечит нас ответом на вопрос, пока мы притворяемся, что игнорируем его.

Что, если все это случится? Что, если? Будет ли все настолько плохо? Изменится ли что-то на самом деле?

Можно составить список этих «что, если...?» и решить, на самом ли деле они настолько неприемлемы для нас, чтобы препятствовать действию.

Иногда неприемлемой будет обратная сторона медали — и тогда не стоит действовать, если или пока мы не доведем ее до приемлемого уровня.

Обычно все варианты развития событий «что, если?» оказываются вполне приемлемыми, когда мы пристально смотрим на них и спрашиваем, действительно ли возникнет проблема, если это

произойдет. Гораздо важнее последствия для нашей жизни, если мы не будем действовать.

Тренировка задержки дыхания в Египте: беседа с Саботажником

У успешного фридайвинга много составляющих: технические инструменты непосредственно для погружения, преодоление действия на организм чрезвычайно сильного давления воды, сохранение спокойствия и ясности ума на больших глубинах и умение задержать дыхание на довольно долгий срок, чтобы завершить погружение и безопасно вернуться.

В феврале 2010 года я был в Шарм-эль-Шейхе, начиная тренировки с Андреа. Однажды утром я прибыл в Only One Arpea Centre, и мне сказали, что в тот день мы останемся на суше — будем тренироваться в задержке дыхания. (Не самое мое любимое занятие.)

После двух часов совместного занятия йогой Андреа прикрепил мне к мизинцу датчик, и я начал готовиться задерживать дыхание настолько, насколько смогу. Когда вы задерживаете дыхание (пожалуйста, не пробуйте заниматься этим в одиночку, без наблюдения), мир ощущается очень спокойным. Через некоторое время он становится слегка неясным. Со временем этот период расслабления может растягиваться. В первые дни он длится не очень долго. Я, например, после пары минут резко возвращался в реальность и переживал борьбу с сильным желанием дышать. Тот день ничем не отличался. У меня шла разочаровывающе знакомая беседа с Саботажником:

— Я хочу дышать.

— Тебе еще не пора дышать.

— Это тебе хорошо говорить, тебя тут нет. Ощущение, что дышать просто насущно необходимо — в конце концов, это естественно.

— Расслабься, разумеется, я тоже тут, и да, конечно, это естественно, но люди задерживают дыхание на срок, в четыре раза превышающий этот, — ты в порядке. Успокойся и смирись с этим.

— Я собираюсь вздохнуть!

— Не сейчас — ты сможешь вздохнуть через 30 секунд — но не сейчас.

— Я собираюсь вздохнуть сейчас!

— Ладно, ты можешь вздохнуть через 10 секунд. Сможешь продержаться еще немного?

— Ззззаткнись — я считаю.

— Ты можешь дойти до двадцати?

— Четыре... три... Мы сошлись на десяти! Два... Один...

Я открыл глаза и увидел, что Андреа плачет от беззвучного смеха.

— Что смешного?

— Твое лицо! Если бы ты тратил чуть меньше сил на войну с самим собой там, внутри, ты бы задерживал дыхание гораздо дольше.

Андреа снял с моего пальца датчик.

— У тебя насыщенность кислородом 99,8 %. Тебе действительно так нужно было вздохнуть?

Я устоял перед соблазном дать волю некоторому британскому сарказму.

— Да.

— Что ж, твой организм не нуждался во вдохе. Это голос в твоей голове нуждался в том, чтобы вздохнуть.

— Сколько я продержался?

— Две минуты тридцать две секунды.

Скверно. Значит, я бы вынырнул менее чем через 2 минуты 32 секунды. К тому же, если я не мог осадить Саботажника и задерживать дыхание на 4 минуты, спокойно лежа на суше, вряд ли я смогу задержать его даже на 2 минуты 30 секунды при погружении.

Мне требовалось вооружиться инструментами Правила 4: принятием, сбором доказательств и подкреплением уверенности. И нет смысла рассматривать случившееся как провал. Что было — то было, мне следует двигаться дальше. Придется тренировать задержку дыхания каждый день, тогда я соберу массу доказательств против Саботажника.

* * *

Пять месяцев спустя я вернулся в Шарм. Каждое утро я работал над собой. Я постоянно выходил за пределы своей зоны комфорта, когда писал, бегал, работал, когда выполнял упражнения из кундалини-йоги. Я научился вырываться далеко за ее пределы.

И поскольку я совершил этот рывок, я научился кое-чему более важному, чем просто участию в битве. Я научился больше доверять себе. И не собирался бросать начатое.

Я перестал при задержке дыхания бороться с собой. Понял, что когда сохраняю спокойствие, сражение за вздох начинается позже и позже.

Кроме того, я совершил еще одно успешное открытие. Похоже, у меня есть два мыслительных канала. И если мне удастся занять один канал полной поглощенностью техникой выполнения задания (то есть целиком присутствуя в настоящем), а на другом проигрывать фоновый музыкальный трек, то в моей голове нет места для Саботажника. Еще в пору тренировок на скаковых лошадях я обнаружил: если что-то отвлекает меня от выполнения задачи, то незанятый канал в моем мозге может начать проигрывать фильм ужасов, который стал бы достойным соперником «Вздымающемуся аду» (The Towering Inferno).
[\[55\]](#)

Я применил свое открытие на практике. Выбирал какую-нибудь мелодию для каждого занятия йогой, для каждой пробежки, для каждого выезда верхом и для каждого погружения.

Разумеется, под водой придется проигрывать музыку в своем воображении.

И вот я был там, пять месяцев спустя, ныряя в «свободном погружении». Это означало, что я ослаблял веревку перед погружением, приобретал нулевую плавучесть и тонул — сначала медленно, затем все быстрее. Когда я достигал запланированной глубины, я разворачивался и быстро возвращался наверх, на поверхность. Это было ныряние для разогрева, прежде чем впервые взяться за слэд на 90 метров.

Вот Андреа предложил опуститься на 30 метров. Впрочем, я понятия не имел, на какой глубине тогда находился. Толщи воды проходили мимо меня, а я лишь сосредоточился на расслаблении мышц, сканировании себя на предмет малейшего напряжения и проверке положения в воде. Музыка в голове играла громко, красиво, и я не хотел, чтобы погружение заканчивалось. У меня даже не было желания посмотреть на компьютер и увидеть, насколько глубоко я нахожусь. Однако одна только скорость снижения означала, что,

должно быть, я далеко за пределами тридцати метров. Пора разворачиваться.

Я быстро начал подниматься. Поскольку я понятия не имел, насколько глубоко погрузился, я не имел и понятия о том, сколько потребуется подниматься. Но не было ни страха, ни давления. Откуда бы им быть? Для какой цели они могли бы послужить мне?

На поверхности я открыл глаза, а мой компьютер D4^[56] показывал 52 метра и время погружения — 2 минуты 42 секунды.

Андреа улыбнулся:

— Готов к девяноста метрам?

— Готов.

Досье 4:

Рассказ Мюррея Эллиота

Когда я отправился на выступление Джима, я был клубным стрелком. Я даже пару раз представлял Шотландию, но никогда по-настоящему не подталкивал себя к тому, чтобы шагнуть дальше. Правда, я пробовал говорить с людьми о своем участии в паралимпийской сборной (Олимпийских играх для людей с ограниченными возможностями). Они полагали, что с моей инвалидностью я мог бы получить квалификацию, но я ничего не предпринимал по этому поводу.

На презентации Джима об Укрощении Тигров я уловил для себя главное: он говорил о том, как ограничено время, и поэтому мы должны двигаться вперед уже сегодня, если хотим что-либо осуществить. И еще о необходимости удостовериться, что вы крепко стоите на ногах и обращаетесь именно к тем людям, с которыми следует поговорить, чтобы достичь прогресса. Я подумал: «Он прав». Множество сказанных им вещей связались для меня воедино в некую философию жизни, и это оказало на меня большое влияние.

После выступления Джима я снова предпринял шаги, чтобы связаться с людьми по поводу паралимпийской сборной. На сей раз я сказал себе: «Я действительно собираюсь осуществить это, или я вечно буду в этом сомневаться». На сей раз я не собирался бросать начатое.

Через два или три месяца меня пригласили на смотр кандидатов. Там мне сказали, что я абсолютно подхожу для паралимпийской сборной и могу стать одним из парней, которые бросят вызов их нынешним спортсменам. Тогда я связался с различными людьми с целью найти подходящее оборудование для тренировки и человека, который тренировал бы меня. Я немного рискнул и открыто признался, что я собираюсь сделать. Именно благодаря этому сумел получить бесплатное оборудование для тренировок. Вслед за этим меня ошастливили, предложив место в тренировочном составе паралимпийской сборной и пригласили меня присоединиться к программе краткосрочной подготовки Британской Паралимпийской Ассоциации, которая предлагала дополнительные тренировки с перспективой попасть на Паралимпийские игры. Это значило, что я претендовал на участие в играх в Лондоне в 2012-м. Путь от клубного стрелка до почти предложения участвовать в лондонских играх уже был гигантским скачком!

Услышав эту новость, я еще смелее стал делиться с людьми своими намерениями и благодаря этому сумел попасть в Восточный Шотландский институт спорта (Eastern Scotland Institute for Sport), где спортсмены могут получить дополнительную помощь в том, что касается спортивной психологии, образа жизни и спортивной подготовки.

До сих пор кроме меня никто не шел этим путем. И, мысленно возвращаясь к речи Джима, я осознавал, что мне необходимо говорить с нужными людьми и продвигать свою идею самому. Восточный Шотландский институт спорта бесплатно предложил мне членство и предоставил дополнительные тренировки, которые были мне необходимы, что было крайне ценно.

Все произошедшее действительно вывернуло мою жизнь наизнанку. Теперь я успешно контролирую множество вещей в своей жизни, таких как работа и финансовые обязательства. Я изменил и свою диету тоже.

В целом этот опыт стал причиной фундаментальных перемен, которые были и вызывающими страх, и волнующими одновременно. То, как я воспринимаю свой спорт и свою жизнь на работе, действительно изменилось. Количество времени и усилий, которые я вкладываю в себя как в личность, тоже увеличилось, но, к счастью, у

меня есть жена, которая поддерживает меня; она тоже участвует в соревнованиях по стрельбе, поэтому понимает меня.

Я пришел на выступление Джима почти случайно. Думал, речь Джима будет небольшим легким развлечением в середине долгой конференции, — я не собирался принимать какие-либо изменяющие жизнь решения.

Похоже, мой главный Тигр — это недостаток уверенности в себе. Это тот тоненький голосок, который продолжает твердить: «Ты недостаточно хорош». Чуть-чуть об этом есть в речи Джима, где он говорит о парне, который направляется к красивой женщине, чтобы заговорить с ней, а тоненький голосок говорит: «Ты недостаточно хорош. Вернись на место». С тех пор, как я начал проходить через весь этот процесс, моя вера в себя необыкновенно возросла. Мои друзья и семья оказали поддержку, но главное — люди из спорта, которые не знали меня, давали мне подтверждение того, что я «достаточно хорош».

Определенно, на этом пути я несколько раз потерпел неудачу. В том году мои тренеры не знали меня по-настоящему (или не понимали меня как человека), и мой результат в прошлом сезоне даже ухудшился. Бывали времена, когда я чувствовал, что старый Тигр возвращается. На своем первом международном соревновании, когда я впервые надел рубашку британской команды, я стрелял так плохо, что впоследствии разрыдался. Я знал, что был способен победить, но стрелял хуже некуда. После всех тренировок это стало для меня по-настоящему тяжелым ударом. Но потом я подумал: «Я могу это сделать! Я действительно хочу попасть на игры в Лондоне-2012, и как бы ни складывались обстоятельства, я справлюсь».

Сейчас я работаю над тем, чтобы восстановиться физически и эмоционально и избавиться от волнения во время выступления. В итоге, мои трудности стали положительным опытом, поскольку я извлек множество ценных уроков касательно себя самого и того, как я выступаю. В конце концов, это просто Тигры, которых мне нужно укротить.

Правило 5

Ищите тех, кто может вам помочь

Как удерживать скаковую лошадь?

В начале 2004 года для меня это было жгучим вопросом. Если бы я не стал в этом преуспевать, я бы потерпел неудачу в своем испытании. Или, что еще хуже, причинил вред лошади или человеку. Позвольте объяснить.

Речь идет вот о чем. Как препятствовать тому, что лошадь может понести. Когда вы стоите в стременах на полутонне породистой несущейся мышечной массы, вы мало что можете предпринять. Это подобно тому, чтобы стоять на сиденье мотоцикла, пока он самостоятельно разгоняется на автостраде, нитью вплетаясь в остальное движение транспорта (впереди всегда есть лошади, которых надо обойти), но при этом вы пытаетесь управлять им двумя веревочками, присоединенными к рулю, и замедлить его, произнося «тпру».

Если лошадь понесет, это крайне неприятно и чрезвычайно опасно для нее самой, для других наездников и их лошадей, и конечно — для жокея. Нет никаких правил об охране труда и норм безопасности, чтобы защитить вас. Вы не можете нажать Control/Alt/Delete, чтобы остановить это. Вы не можете позвать кого-то еще, кто спасет вас. Это не видеоигра. Это не тщательно отснятая сцена с каскадером в кино, где зритель верит, что все закончится хорошо. Вы не контролируете ситуацию на скорости сорок миль в час.

Вскоре после того, как Ги познакомила меня с Босли, она представила меня их соседу Чарли Морлоку, который тоже любезно согласился протянуть мне руку помощи. Каждый день я должен был по жребию совершать заезд (выводя группу скаковых лошадей наружу для упражнений) с Босли либо с Чарли — или тщательно планировать рывок от одного двора к другому, чтобы выполнить по одному заезду под руководством каждого.

Изначально команду Чарли не слишком впечатлил новый «жокей». У них была на то причина. Я действовал чуть живее, чем следовало. Кроме того, я не делал секрета из своего плана выехать на ипподром, и

думаю, они считали этого лондонца, который не умел ездить верхом, просто слегка нахальным. Справедливое мнение.

Утром одного из первых моих дней у Чарли мне предстояло галопировать на спинах нескольких лошадей. Мы тренировали лошадей галопом на Блоуинг-стоун в Кингстон Лайл, который изгибается почти на 90 градусов на протяжении примерно трети пути вверх. Лошади постоянно стремятся ускориться, преодолевая холм, и тот день не был исключением. Как только мы обогнули поворот, мой конь опустил голову и понесся опроретью. Я его не удерживал, и мы пронеслись сквозь всю вереницу, мимо всех остальных, пока я не обнаружил, что стараюсь удержать его позади лидирующей лошади, которой управлял Леон «Золотые руки». Если бы я не смог удержать его позади Леона, ничто уже не удерживало моего коня от долгого сумасшедшего галопа по сельской местности Беркшира.

Леон, очень талантливый профессиональный наездник под семьдесят, сидел на одном из самых трудных жеребцов во дворе. И когда я пытался удержать своего коня позади его коня, выглядело это так, будто я собираюсь заставить их сцепиться подковами, увлекая нас всех на землю в очень опасной ситуации, рискуя убить и коней, и жокеев. Я не хотел рисковать, поэтому пустил коня в обход Леона. И когда конь увидел впереди открытое пространство, он окончательно потерял контроль и пустился во весь опор. Конь Леона перепробовал все средства, чтобы последовать за нами, но маэстро удерживал его в ровном галопе. К счастью, мой конь решил остановиться на вершине холма. Определенно, я должен был многому научиться.

Мы шагом вернулись во двор и расседлали лошадей. В тот день я совершал два заезда, так что между ними был завтрак, и в действительности я не очень стремился туда после моего представления во время скачек галопом. Я вошел в кухню Raceyard Cottages и, никогда прежде не сталкиваясь с Леоном, протянул руку, чтобы представиться. Он пожал мою руку и сказал: «Думаю, мы уже встречались этим утром». Впоследствии мы с Леоном стали друзьями, и он очень помог мне, но это было не лучшее начало.

Вскоре после того эпизода Марк Брэдберн, жених Ги, пригласил меня посетить конный двор Генри Дейли в Ладлоу,^[57] где он был постоянным жокеем. Марк посоветовал мне держаться в восьми корпусах от его лошади, не ближе, когда мы будем переходить на

галоп. Во время тренировки позади меня была только пара лошадей, а вся вереница из примерно 15 лошадей растворялась в тумане впереди, вверх по холму. Зрелище было захватывающее. Я чувствовал себя прекрасно.

Когда мы перешли на галоп, я держал кобылу в восьми корпусах от Марка и начинал расслабляться и наслаждаться ездой. Но вдруг услышал крик «Посторонись!» — крик наездника, лошадь которого понесла. И крик означает предупреждение, что он распалит и вашу лошадь, когда будет проезжать мимо. Моя кобыла рванула, как молния. Тогда я оказался наравне с Марком, крича: «Что мне делать?» Но я не слышал его ответ, потому что мы с лошастью уже растворились в тумане впереди. Мы промчались через вереницу лошадей, пока в тумане я не начал различать ужасающее зрелище: семь или восемь лучших скаковых лошадей мистера Дейли разворачивались на пределе галопа. И еще хуже — увидел самого Генри Дейли в кепке и веллингтонах, стоящего рядом с джипом-внедорожником и наблюдающего за приключением с широко раскрытыми глазами и открытым ртом.

Мы не замедлялись. Что будет?

Я решил действовать и выводить кобылу из галопа. Мы свернули в туман поля. Обычно забег галопом оканчивается на вершинах холмов. Если же вы галопом сворачиваете с холма, вы начинаете спускаться вниз. А значит, вы набираете скорость.

И вот мы свернули — на полном скаку — вниз.

Я ощущал только стук копыт и дыхание лошади тем туманным утром в Шропшире. Но вот к этому присоединилась третья составляющая — быстро приближающаяся живая изгородь. Огромная живая изгородь, которую, я думал, моя кобыла не сможет осилить, даже если бы у меня была хоть какая-то идея о том, как перепрыгнуть через изгородь на лошади.

Я решил спрыгнуть с лошади. Вытащил обе ноги из стремян и махом прыгнул... Когда я посмотрел вверх, лошадь через открытые ворота покидала поле спокойной рысью; поводья шлепали ее, а стремяна болтались. Я с облегчением обнаружил, что могу встать. Правда, весь был покрыт грязью, за исключением места, которое закрывали защитные очки. В остальном я был в порядке.

Десятью минутами позже я вернулся в загон, а лошадь уже была помыта и стояла в своем стойле. Я решил заключить мир с мистером Дейли. Сначала он не выглядел как человек, который готов раскуривать со мной трубку мира. Через некоторое время он смягчился. Спасибо вам, мистер Дейли. Прости за это, Марк.

Достаточно. Пришло время для Правила 5: Инструменты для Укрощения Тигров — вокруг вас.

На следующий день я не хотел выезжать. Я не чувствовал себя в состоянии. Дело было не в том, что я опасался «снова сесть на лошадь», а скорее в опасении нанести вред человеку или поранить животное. Поэтому я не выехал. Я просто не знал, как это сделать. Я позвонил Ги и рассказал ей о проблеме. Тем вечером Ги, Марк и я придумали план.

Я возьму скаковую лошадь, которая в тот день не была на тренировке. И мы проведем ее галопом после того, как все остальные лошади отправятся в конюшню. И я остановлю ее. И буду останавливать до тех пор, пока не научусь останавливать каждый раз.

Марк, Ги и Чарли (он в тот день предоставлял мне скаковую лошадь) согласовали свои действия, Чарли стоял на старте, чтобы помочь мне ровно стартовать, Ги была на полпути, чтобы крикнуть совет по поводу моего положения в седле, а Марк должен был руководить остановкой лошади, выбирая для этого произвольные точки. Мы не собирались останавливаться в конце забега, где лошадь знает, что от нее ожидают остановки, а именно в том месте, где будет стоять Марк.

У меня был Чарли — бывший жокей и талантливый тренер, Ги — чемпион среди женщин-жокеев, и Марк — первоклассный жокей в скачках с препятствиями, который только что пришел вторым на Grand National, стоящий на поле и обучающий меня удерживать лошадь. Как это произошло?

Урок 5: Люди прекрасны.

Через полчаса интенсивных тренировок я был почти в форме, хотя не идеален. Однако у меня появился совершенно другой подход, и я поднаторел в технике. Кроме того, у меня возникла уверенность. И я смог выехать на следующий день. Правило 5 снова сотворило свое чудо.

Правило 5: Ищите тех, кто может вам помочь

Кем бы ни был тот, кто в состоянии помочь вам осуществить то, что вы хотите сделать в данный момент, он ждет вашего звонка.

А вы, наверно, подумали: «Может, твоего звонка он и ждет, Джим; в конце концов, ты написал книгу и у тебя есть вебсайт. Но не думаю, что он ждет моего звонка»?

Это наиболее частая реакция на вступление к Правилу 5. Разве оно не замечательно? Тут в дело вступает ваш кодекс и обеспечивает вас «разумным» аргументом, удерживая от совершения телефонного звонка.

И по мере того как мы совместно углубляемся в это правило, вы перестанете верить мне. В наших отношениях возникнет небольшое временное охлаждение в том, что касается доверия. Вероятно, мы уже сталкивались с этим в начальном утверждении этого раздела. Я постараюсь снова завоевать ваше доверие и тогда, наконец, задам вам вопрос на засыпку. Надеюсь, к тому времени, как я сделаю это, вы уже вернетесь ко мне, мы с вами развеем сомнения и снова будем парить.

Если мне все это удастся, а вы действительно решите воспользоваться этим правилом, за этим последуют выдающиеся результаты. Итак, приступим.

Как попросить о помощи?

У нас есть огромный социальный барьер в отношении просьб о помощи. Многих из нас в школе учили тому, что просьба о помощи — это слабость. И люди сохраняют эти представления. Отсюда возникает и провоцирующий Тигра страх прибегнуть к чьей-то помощи. А на рабочем месте обращение за помощью мы воспринимаем как признак некомпетентности, несовершенства.

Однако несовершенство — не преграда для успеха и для того, чтобы попросить о помощи. Мы теряем драгоценное время, стремясь стать совершенными, прежде чем ищем помощи со стороны окружающих. Поскольку совершенство невозможно, мы скорее всего бросим начатое. Само несовершенство — это не преграда. Преграда —

это стремление быть идеальным. А стремление изображать совершенство — преграда для независимости.

Как известно, гладкой поверхности трудно зацепиться за другую гладкую поверхность. Сложно связываться с идеальными людьми, потому что они нереальны и прячутся от нас. Правило 5 не работает для неискреннего человека. Именно поэтому оно следует после правил Целостности (1–3) и после правила самоосознания (Правило 4).

Зависимость

Мы начинаем свою жизнь как зависимые создания. Мы неспособны выжить без другого человека, который будет заботиться о том, чтобы накормить, одеть нас и убирать отходы нашего организма. Дорастая до этапа, когда мы справляемся с последним пунктом, мы все еще зависим от родителей, которые кормят и одевают нас. Но мы становимся довольно нетерпеливыми, стремясь скорее достичь следующей фазы — независимости: «Когда же я буду свободен, буду сам по себе?»

Независимость

Как она захватывает! Свобода приходит домой, когда захочешь — в то место, где ключ от парадной двери является твоим собственным, а возможно, и к другому человеку, которого ты действительно привлекаешь, что поразительно.

Поскольку я был молодым юристом, слово «независимость» было особенно значимым для меня и моих коллег. Мы спешили доказать, что нам не требовались другие юристы, чтобы присматривать за нами. К двадцати с лишним годам я наконец достиг некоторого уровня независимости на работе и за ее пределами. Я чувствовал себя свободным.

Однако я не был свободен. Я нашел новую тюрьму — тюрьму, окруженную Тиграми. Тюрьма звала меня.

Я не имел никакого представления о том, что у жизни есть другой уровень приключений, связанных с ростом. Я никоим образом не думал об этом необыкновенном волнении, ответственности, ужасе и радости.

Разумеется, в этой сфере я был, как и все, — ребенком с запоздалым развитием. Реальность обрушилась на меня лишь во время одной из регулярных моих поездок в офис Ги в доме Эпа Маккоя, когда я поехал рассказать ей, как обстоят дела в загоне. Мы разговаривали. У нее была диетическая кола и немного Minstrels^[58] — моих любимых конфет. Я взял воду и выбрал один из хрустящих Jaffa Cakes.^[59] Мы говорили о том, как я справляюсь с забегами галопом.

Как только я собрался отправиться в Лондон на совещание, Ги заметила, как ее удивляет, что я никогда не боялся того, что она просит меня сделать, или ситуаций, в которые вынужденно ставил меня темп, которым шел мой прогресс. Я помню, как остановился и в деталях продумывал: должен ли я следовать своему чутью и дать ей безликий ответ или стоит сказать правду. Я сказал правду.

— Я испытываю страх почти все время.

— Что? Ты должен говорить мне, когда напуган. Я должна знать! — Она была почти зла. Я никогда не видел ее в таком состоянии. Я был поражен.

— Почему? — спросил я, жалея о своей честности.

— Как я могу вообще помочь тебе, если не знаю, с чем тебе надо помогать?

Именно тогда я стал понимать, что Ги действовала на другом уровне. До этих пор я думал, что она обладает навыками в своей сфере и передает эти навыки мне. Теперь я понял, что происходит гораздо большее, что она знает нечто, о чем я и не догадывался.

Она говорила мне, что, если я не готов быть достаточно уязвимым, чтобы быть честным с ней по поводу моей слабости, она не сможет работать со мной так быстро, как смогла бы в ином случае. Я мешал проекту своей гордостью.

Однако я никогда никому не говорил о таких вещах — о своих переживаниях и страхах, полных холодного пота и тому подобного. Разве она не отказалась бы от меня, если бы знала, насколько я жалок?

Я был тем, кем очень хотел бы стать — «независимым». Я держал свои карты плотно прижатыми к груди. Я должен был осознать следующий шаг: чтобы стать действительно независимым, мне следует открыть свои карты Ги — двойки и тройки, равно как и тузы. В этом мне предстояло встретиться с множеством Тигров. Однако я это

сделал. И она помогла мне справиться с тем, что меня беспокоило. И Ги не отказалась от меня. Никогда.

Взаимозависимость

Осознание ценности взаимозависимости и готовность бороться за нее — стартовая точка для того, чтобы заработать право использовать силу Правила 5. Это связано с силой команд и командной работы. Однако важно, как мы продвигаем команду и себя к взаимозависимости. Именно благодаря тому, что открываем другим свою уязвимость и несовершенства. Тогда мы становимся действительно прекрасной командой, силу членов которой признают и лелеют, а слабости принимают и компенсируют другие члены команды.

Когда мы действуем вне команды, можем ли мы быть искренними с окружающими в своем подходе к помощи и поддержке?

Руководство по Правилу 5 для начинающих

Чем бы ни было то, с чего бы вы хотели начать писать свою следующую главу, люди и инструменты для помощи находятся вокруг вас. Почему бы нам не составить их список? Я понятия не имею, какие они у вас. Возможно, это фирма, которая указана на вашей визитной карточке — вы когда-нибудь задумывались о той власти, которую она вам приносит? Возможно, это люди, с которыми вы знакомы по работе, чей опыт ждет своего применения прямо рядом с вами, но Тигр мешает вам проявить уязвимость и обратиться к ним за помощью. Возможно, это друг вашего друга, с которым вам уже пора встретиться.

Может быть, для вас инструментом послужит собственная креативность, изобретательность, ваши навыки общения, образование или ваша мама, или встреча с кем-то, которая состоится сегодня днем и к которой вы можете добавить новую составляющую.

Средства решения вашей задачи есть. И возможно, вы читаете о них сейчас. Я не знаю. Но *вы* знаете.

Думайте!

На протяжении этой книги вы думали о том, чего не совершили, — о возможностях, которых уже нет и которые украл у вас Тигр. Однако

инструменты всегда были рядом, чтобы помочь вам. Не повторяйте ошибку.

На протяжении этой книги вы размышляли, за что стоит взяться сейчас. Вы решили совершать поступки, а Тигр уже остановил вас от совершения их, не так ли? Не позволяйте Тигру перечеркивать еще одну страницу вашей истории!

Воспользуйтесь Правилом 5, чтобы найти людей и инструменты для написания следующей главы вашей истории.

Давайте на минутку просто поработаем с людьми как с «инструментами». Подумайте о человеке, помощь которого вам необходима, — о самом странном, влиятельном, видимо, недоступном человеке, который мог бы помочь вам выполнить то, что вы хотите осуществить или, по меньшей мере, начать. Да, мы возвращаемся к утверждению, с которого начали Правило 5:

Кем бы ни был тот, кто в состоянии помочь вам осуществить то, что вы хотите сделать в данный момент, он ждет вашего звонка.

Теперь позвоните этому человеку. Если он откажет, позвоните следующему в своем списке. Тот, кто может действительно помочь вам, ждет.

Я обещал, что на определенном этапе этой главы мы поссоримся, что я потеряю ваше доверие. Это тот самый этап. Вы не доверяете моим словам?

Люди — наиболее волнующий «инструмент», который поможет вам справиться с задачей. Они чудеснее, чем вы можете вообразить. Взгляните на ту ситуацию, когда я решил начать проект со скачками. Майкл ждал моего звонка. Ги ждала моего звонка. Разумеется, никто из них не знал, что ждет моего звонка. Они знали о моем существовании не больше, чем у меня было намеков на их существование, но в данном случае это не имеет значения — хотя Тигр скажет вам, что имеет. Через шесть дней после того, как она услышала мое имя, я получил урок верховой езды — от Ги Армитедж!

На мгновение подойдите к этому с другой стороны. Если бы кто-то позвонил вам и сообщил, что вы — тот единственный человек, который может помочь, что у вас есть опыт и мудрость, чтобы дать позвонившему совет, и он готов проехать через всю страну, чтобы

посетить вас ради этого совета в любое выбранное вами время... Разве вы попросили бы его вас более не беспокоить?

Итак, что же мешает вам позвонить? Тигр?

Вы не можете найти номер телефона? Постарайтесь получше. В конце концов, есть теория шести рукопожатий.^[60] Возьмитесь за список электронных адресов, за страницу в социальной сети, за их вебсайт. Задействуйте свое воображение и креативность, чтобы решить, как добраться до них.

Я вернул вас или вы все еще не верите мне? Оставайтесь со мной еще ненадолго. Мы должны добраться до вопроса на засыпку.

Центральный шаг

Это очень мощное правило; оно находится в центре десяти Правил, потому что это центральный шаг. Такая власть и такое движение не достаются бесплатно. У вас есть определенные обязательства, которые надо выполнять и которым надо следовать, чтобы заработать право на полную силу Правила 5.

Обязательство № 1: Избегать мышления в стиле X Factor^[61]

Вы должны упрочить целостность, двинуться по направлению к личной независимости (Правила 1–3) и контролировать самого себя в стрессовых ситуациях (Правило 4), прежде чем достигнете настоящего успеха в Правиле 5. Единственное исключение возможно, если вы застряли на стадии обретения целостности и вам требуется помощь, чтобы воспользоваться Правилами 1–3.

Позвольте мне объяснить. Расскажу о событиях, случившихся в марте 2008 года на моем семинаре в Лидсе.^[62] Это правило подверглось тогда суровым нападкам одной дамы. Она не желала верить моим словам.

— Подождите, — кричала она. — То есть вы хотите сказать, что, если я позвоню Лорду Эндрю Ллойд Уэбберу^[63] и попрошу у него партию в одном из его мюзиклов, он мне ее даст?

— Она отличная непрофессиональная актриса, — добавил ее сосед.

— Не знаю, — экспромтом выдал я. — Но я считаю, что если вы вежливо позвоните ему в офис, расскажете ему обо всей работе, которую вы проделали, чтобы стать актрисой музыкального театра, скажете, что вы готовы продолжать упорно работать, чтобы выступить, затем очень мило попросите его уделить вам несколько минут для совета, вероятно, он даст вам его.

Она не приняла этот вызов. Полагаю, она не была готова вообще что-то сделать. Думаю, она хотела лишь публично пнуть Правило 5, потому что оно просто могло бы сработать — а это потребовало бы от нее столкнуться с фактом, что она никогда не встретится лицом к лицу с Тигром, не поднимет трубку телефона и не будет упорно работать над своей целостностью. Пришло время изучить проблему *X Factor*.

Правило 5 — одно из Правил Лидерства. Правила Лидерства подталкивают вас к тому, чтобы брать управление своей жизнью в свои руки, т. е. «лидировать» в ней и взаимодействовать с окружающими. Их основанием являются Правила Целостности: смелость совершать решительные поступки, готовность ставить под вопрос общепринятый кодекс (все те стереотипы, которые лишают нас свободы), ежедневно создавать план и выполнять шаг за шагом.

Люди, которые думают, что Правило 5 может работать без Правил 1–4, страдают комплексом *X Factor* — полагая, что все возможно без упорной работы, достаточно лишь одного везения. Это вера, поддерживаемая в нашей культуре мгновенной славы и удачи. На самом деле мгновенная слава, которую приносит *X Factor*, обычно достается человеку, который долго и упорно работал в неизвестности над своим навыком.

Правило 5 гласит: прорвитесь на шоу «Минута славы», если надо. Используйте любые возможные законные способы, которыми вы хотите достичь своей цели. Но не стремитесь к «Минуте славы» на авось — если вы не трудились изо всех сил. В любом случае используйте это как вариант Правила 5, но не взамен упорному труду — конечно, если не хотите стать предметом насмешек телезрителей.

Обязательство № 2: Поддерживать окружающих

Было бы неразумно ожидать, что окружающие будут поддерживать вас, в то время как вы всегда сами слишком заняты, чтобы помочь

кому-то. Разумеется, никто не ведет в этом деле подсчет очков... и не спрашивайте меня, каким образом здесь замешаны тайные силы вселенной, но они действуют. По мере того как вы совершаете свое путешествие по направлению к взаимозависимости, вы откроете себя для людей, ищущих доступ к вашей мудрости, вашему опыту. Наслаждайтесь этой возможностью.

Обязательство № 3: Следить за своими словами

Нередко можно услышать, как люди критикуют окружающих. Однако эти люди крайне редко проявляют искренность и мужество, чтобы сгладить различия между собой и другим человеком в открытом, искреннем разговоре. Даже на высочайшем уровне в корпорациях стало нормальным появление фракций, объединенных против человека, который понятия не имеет, что он или она совершил, чтобы оказаться в опале. Такая нечестность разрушит для вас силу Правила 5. И она оказывает гораздо большее влияние на эффективность работы всей команды, чем вы полагаете.

Все мы люди, так что время от времени, наверно, принимаемся судить и критиковать окружающих. Вот предложение, которым вы, быть может, захотите воспользоваться, чтобы обдумать, как помочь себе удержаться на должном уровне. Когда вы говорите о другом человеке, представьте, что он слышит этот разговор. Вы уверены, что он будет счастлив услышать то, что вы говорите? Смогли бы вы сказать то же самое лично ему? Это довольно простой тест, чтобы проверить, насколько вы целостны и не возвышаетесь ли вы за счет другого человека.

Многие из нас подрывают свое собственное влияние. Мы недооцениваем силу своих слов. Наши слова обладают необыкновенной властью. Своими высказываниями вы влияете на окружающих куда больше, чем можете подумать. Пользуйтесь этой властью во благо. Вкладывайте в свои слова энергию и мысль. Ваши слова — ваш уникальный след в мире, на ваших коллегах, на вашем бизнесе, на ваших клиентах. Когда мы оставляем отпечаток, которым не гордимся, обычно это наш Тигр в действии, создающий и питающий наши страхи и сомнения.

Вопрос на засыпку

Разумеется, к настоящему моменту вы уже знаете этот вопрос и, вероятно, надеялись, что я его не задам.

Почему вы не отложили книгу и не позвонили единственному в мире человеку, который может помочь вам написать следующую главу? Это не Тигр останавливает вас?

Настал ваш черед.

Досье 5:

Рассказ Питера Уинтерса

Пятнадцать лет я занимался изучением рыночной конъюнктуры в фармацевтике. В последние несколько лет я стал все чаще задумываться о проблеме изменения климата^[64] и в свободное время стал читать материалы на эту тему и думать: «Что я могу предпринять по этому поводу?» Я размышлял о том, что мог бы сделать, но вряд ли видел коммерческие возможности в этой сфере.

В прошлом году я посетил выступление Джима Лоулесса на Мальте. У меня не было никакой предубежденности, когда я собирался посмотреть на него, но я слышал, что его хорошо приняли в группе на предыдущем собрании, и подумал, что, раз уж его рекомендовали, возможно, стоит пойти. Я счел выступление Джима и занимательным, и мотивирующим — он заставляет вас почувствовать себя так, будто вы можете осуществить все, что угодно, — и впоследствии я взял домой брошюру. Что поразило меня в Джиме, так это то, что у него хватает мужества самому браться за трудное дело. Из всего сказанного им для меня действительно стал прозрением его прием с домом престарелых. Ведь никто не хочет на старости лет чувствовать, что упустил свою жизнь.^[65] Это сильная мысль.

Я снова начал думать о том, что я способен для решения проблемы изменения климата. После выступления Джима я поговорил еще с одним человеком, который посещал его. Эта женщина приехала специально на выступление Джима, и тоже была очень воодушевлена. Я сказал ей: «У меня есть вот такая идея, и мне нужно что-то сделать в

этом направлении». И это сочетание речи Джима и разговора с ней заставило меня начать.

Затем произошла пара событий в моей личной жизни. Моя жена — французская канадка решила вернуться в Монреаль. Это стало триггером моему решительному шагу — бросить фармацевтику и переключиться на проблему изменения климата. Я пришел к мысли об открытии исследовательского агентства, проводящего синдицированное исследование ^[66] рынка и изменений климата, а затем продающего эти сведения.

Трудностью для меня был прыжок в неизвестность. Первым шагом стал переезд в Канаду, поскольку он сам по себе предоставил мне возможность что-то изменить. Я должен был оставить свою работу, но у меня были некоторые сбережения, и, поскольку Канада — менее дорогая страна, чем Великобритания, там были хорошие условия для того, чтобы начать бизнес.

Я начал детально просматривать сложности в изменении климата. Я провел множество исследований, а затем собрал их в пятидесятистраничный документ, содержащий план, который поможет клиентам понять, что происходит с изменением климата. Думаю, важно указывать правильное направление и знать, куда вы направляетесь. Думаю, не имея плана, вы можете потерять направление. Я начал осуществлять рассылку и получил множество приятных отзывов, многие люди заинтересовались документом и потенциальной покупкой сведений. Трое из четырех человек, которые прочли его, сказали, что хотят работать со мной, и я смог сформировать команду менеджеров из четырех или пяти человек.

Джим очень исполнительный, энергичный и храбрый. Вот именно это и требуется больше, чем все остальное. Это заставляет вас бросать вызов самому себе: «А ты осмелишься на это?» Частью моего бизнес-плана была продажа моего дома в Великобритании, что, с учетом состояния рынка недвижимости, было рискованно, но дело стоило того — тогда я смог бы начать бизнес.

Думаю, каждый день предпринимать что-нибудь из того, что вас пугает, — хороший девиз. Иногда я так и делаю, иногда нет. Однако я думаю, что, как только вы даете себе слово осуществить что-либо, вы должны это выполнить и будете выглядеть дураком, если не выполните.

Работа тесно связана с моей личной жизнью. Я женат, у меня двое маленьких детей, а переезд в Канаду и поиск нового дома требовали много времени. Но если бы я по-прежнему работал на крупную компанию, я вряд ли стал бы что-то менять.

Я не разрушал никаких препятствий, которые мешали бы мне начать. Однако оставался настороже на случай потенциальных проблем в будущем. В бизнес-планировании вы не всегда знаете, что именно сработает, так что необходимо иметь альтернативный план.

В целом, проект действительно хорошо работает до сих пор, а я получил огромную поддержку от людей, которые хотели бы присоединиться к нашей команде.

Правило 6

Не ищите безопасности в конформизме

Если вы хотите найти «самых блестящих жокеев» в мире, отправляйтесь в бар на любых скачках.

В этом баре вы найдете истинного знатока в тактиках скачек, который действительно способен оценить шансы двух лошадей, несущихся на скорости сорок миль в час, который один способен сделать точный прогноз результата скачек, и он то уж *точно* знает, какотреагирует та или иная лошадь на приказ наездника.

Этот знаток будет заметно грузнее, чем допустимо для езды верхом. И он даже никогда не сидел верхом на школьном пони, не говоря уже о нервной скаковой лошади и тренировках в шесть утра по дорогам Ламборна или Ньюмаркета. Не в его вкусе ранние подъемы по утрам и риск падений. В три часа дня он потягивает уже третью на сегодня кружку пива и смотрит скачки по телевизору в баре, потому что снаружи, на ипподроме, холодно — и, похоже, пойдет дождь.

Он не занимался годами никаким спортом. Он не тратил годы, стремясь выработать свою целостность... Однако если жокей, участвующий в скачках (транслируемых по телевизору), совершает «ошибку», по мнению нашего эксперта, — наш эксперт протиснется к месту расседлывания лошадей, чтобы сообщить жокею, что этот неудачник сделал не так.

Между тем в конференц-зале штатные акулы пера строят и разрушают чьи-то карьеры, основываясь на своей оценке того, что произошло на ипподроме. Лишь некоторые избранные действительно сидели на лошади. Еще меньше тех, кто по-прежнему участвует в заездах, — и тех, чьи статьи стоит читать.

Где на вашем метафорическом ипподроме хотели бы прожить свою жизнь вы, мой друг? В баре? В конференц-зале? *Или хотели бы быть в седле?*

Разумеется, ваши кумиры — кем бы они ни были, от Нельсона Манделы до вашей мамы, — это ваши кумиры, потому что они были в *седле*. Они установили стрелку своего компаса на стоящую цель и постарались реализовать задуманное, что бы ни говорили скептики из

бара или сплетники в газетах. Они не игнорировали и советы окружающих; они были не настолько глупыми, чтобы быть надменными, потому что слишком многое было поставлено на карту. Зато они принимали свои собственные решения, держались за свои идеалы, смели мечтать о том, что смогут реализовать задуманное.

Люди, которыми мы восхищаемся, прожили жизнь, сторонясь искушения слишком долго просидеть на трибунах. Все они предпочли оказаться на коне. Они знали, что именно там им *надо быть*, чтобы написать свою историю к своему собственному удовлетворению.

Пока остальные наблюдали и отпускали замечания, наши кумиры привыкли быть выставленными на обозрение, пока галопируют мимо трибун, чтобы занять свое место в свой важный день. Там много людей и много камер. На ипподроме негде спрятаться от досужих оценок со стороны.

Выезжая из стойла, наездники сосредоточены на идеальном балансе и на том, чтобы найти оптимальное положение для своей лошади, не думая об опасностях. Там, снаружи, все происходит быстро. Решения необходимо принимать моментально. И они концентрируются на сохранении ровного дыхания, стремясь в условиях большого напряжения гонки показать все, на что способны.

Вот несколько жокеев выходят на финишную прямую и видят впереди трибуны и финишный столб. На полном скаку они врываются в шум криков комментаторов, когда, опустившись в седле, стремятся совершить вместе с лошастью последний рывок. В этот момент, может, три-четыре лошади выстроились в ряд и идут ноздря в ноздю, жокеи бряцают стремями на бешеном галопе. И вот одна лошадь вырывается вперед. Отрыв увеличивается, потом сокращается — и все это время приближается финишная черта. Время на исходе.

Их встречает звуковая волна — рев толпы — и как только они встречаются с ней, она исчезает. Остается далеко позади них, пока они успокаивают лошадей и пускают их уже мягким галопом, а затем рысью. Затем поворот, чтобы вернуться на ипподром. В приподнятом настроении? В исступлении? Годы преданности делу, наконец приносящие приз?

Или разочарование? Чувство того, что ты подвел прекрасных людей, которые тебя поддерживали, упустил момент, который, если посмотреть назад, только тебя и ждал. Решение, принятое в суете

соревнования, которое, возможно, было неверным. Просмотр видео. Анализ. Медленное восстановление. Обещание учиться и совершенствоваться.

Ваши друзья в тепле трибуны мало знают об этом процессе, но они, вероятно, будут скоры на оценку, если потеряют на скачках несколько фунтов.

Все наши кумиры побывали в седле, реализуя задуманное. *Вы не можете писать свою историю или укрощать своего Тигра с трибун.* Для вас, господин или госпожа, это может быть вчерашней новостью. Вы были там, на коне, стараясь изо всех сил, были выставлены напоказ и хорошо знаете это чувство. Они критиковали вас, а вы противостояли колкостям. Вероятно, вы прошли через все это, и теперь они взяли свои слова назад.

Однако, может быть, это не о вас? Быть может, вы среди той толпы, на трибуне? Наблюдаете за приключениями других и критически оцениваете их выступления? Наблюдаете со стороны, как они пишут историю своей жизни?

Правило 6: Не ищите безопасности в конформизме

Наши СМИ говорят, что лучше быть «как все». В семье и школе многих тоже учили не слишком выделяться. Часто мы и сами убеждаем себя, что лучше не высовываться. Это настолько привлекательнее, чем путь выставляющий вас на суд окружающих.

Так почему же, если каждому ясно, что нельзя пережить настоящее приключение, пока мы в стаде, мы норовим держаться толпы?

Так велит нам Тигр.

Тут позвольте провести важное различие. Ни один аспект укрощения Тигра не требует от вас идти против толпы ради того, чтобы идти против толпы. Я не призываю к бунтарству или игнорированию мудрых решений других людей. Правило 6 не велит надменно игнорировать советы или отклики окружающих, чью помощь мы могли бы принять.

Правило 6 призывает не бояться встать и быть принятым в расчет, когда придет время — даже если о вас будут злословить на трибунах. Правило 6 предлагает не страшиться оценки окружающих, не опасаться, что вас сочтут глупым или «умнее других», когда придет

время двигаться, принимать собственное решение, реализовывать задуманное. Будучи в седле, мы должны расплачиваться за свои слова. На ипподроме негде спрятаться и не существует оправданий.

Заметить себя среди большинства на трибунах

Когда бы вы ни обнаруживали, что отпускаете комментарии, оценивающие окружающих — в собственной голове или в компании, — остановитесь. Не уподобляйтесь «трибунным судьям». Разумеется, посплетничать — это развлечение. Однако досужие мнения распространяют негатив и страх в наших обществах, препятствуют новаторству и сокрушают новаторов.

Но, прежде всего, пересуды помогают их участникам хорошо себя чувствовать. При этом возникает обнадеживающее чувство принадлежности к группе. К группе, которая лучше знает, что к чему. Хотя почти наверняка никто из собеседников этой группы никогда не был в седле.

Когда я впервые начал встречать профессиональных спортсменов, я заметил, как мало в них «трибунного судейства». Их впечатляют и радуют достижения на любом поприще, возможно, потому, что они знают истинную цену достижений. Насколько щедры они на поздравления! Насколько они сопереживают тому, кто принял неверное решение, потому что знавали самокритику и мучения в такой ситуации.

Профессиональные спортсмены держатся скромно, они не склонны осуждать других. Это, вероятно, объясняется осознанием того, насколько легко толпа склонна подвергать унижению любого человека, рискнувшего выйти за пределы «зоны комфорта» и группового кодекса.

Так что любой укротитель Тигра должен воздержаться от соблазна присоединиться к толпе в своих суждениях. Если вы на трибунах — вы явно не на коне. Сложно быть в двух местах одновременно.

Трибунный знаток на работе

В профессиональной сфере трибунный судья приносит еще больше вреда. Он или она, вредит не только себе, но и своей команде, а также негативно влияет на успех всей организации. Всеведущий судья

попросту препятствует деятельности своей организации и любым изменениям в ней. В процессе этого он подвергает опасности не только собственное будущее, но и будущее всех своих коллег.

Все мы время от времени занимаем место среди «судей». Однако стоит держать в уме последствия этого, когда вы стоите перед искушением присоединиться ко двору Короля Циника, который располагается в баре или на работе у автомата с эспрессо.

Трибунный знаток и «безопасные» инновации

Инновации требуют от человека или команды храбрости в выдвижении идей, которые могут быть осмеяны, и мужества от организации, чтобы привнести эти идеи в жизнь во внутреннем процессе и внешнем продукте. Это возможно только при наличии доверия, которое наш трибунный судья может уничтожить изгибом своей всезнающей брови.

Работая со старшей командой над предметом инноваций, легко обнаружить трибунного жокея. Как только начинается разговор, который выведет каждого члена команды на ипподром, он отбивается и ерзает и отчаянно норовит вернуться к тому, чтобы пустить все на самотек, дабы снова занять положение наблюдателя. Разумеется, не вся команда поймет ситуацию, и его страх заразителен. Разница между этим страхом и справедливой критикой идеи по существу — в честности. Честная критика происходит на самом ипподроме, не на трибуне.

Инновации по определению требуют выхода из толпы. Они требуют вызова личным, командным и организационным нормам корпоративного кодекса, с которым мы познакомились в Правиле 2. Наш трибунный критик всегда держится определенности, а определенность вообще не свойственна инновациям.

Так что же произойдет?

Есть три варианта. Команда может убедить трибунного судью мягко окунуть пальцы ног в воду перемен. Для него это страшно и удивительно трудно, поэтому ведет к очень эмоционально напряженным разговорам.

Команда может отказаться от трибунного судьи и двигаться дальше без него — это происходит крайне редко, поскольку зачастую команда

не видит значимости происходящего в контексте своей общей судьбы.

Последний и наиболее привлекательный вариант — загнать всех Тигров к стенке. Это делается за счет создания патовой ситуации под видом вялой «проведенной комиссией» версии инновации.

Оценивая все великие инновационные предприятия, нетрудно заметить, как бесстрашно они ушли с трибун и вышли на ипподром, независимо от суждения окружающих и зачастую в противовес общепринятым взглядам. Например, банк First Direct^[67] — подразделение банковской группы HSBC.^[68] Здесь вся команда новаторов в свое время переместилась на другой континент, чтобы уменьшить влияние со стороны коллег, когда определялось, как будет функционировать банк. То же самое происходит сейчас с мобильным оператором O2,^[69] и вы можете прочесть об опыте управляющего директора O2 Money Джеймса Ле Брока из его собственного рассказа (см. ниже: Досье 9). Обе команды получили свободные инструкции и минимум вмешательства со стороны штаба. Они были вольны оригинально мыслить и создать уникальные ценности и уникальный подход к обслуживанию клиентов. Результат First Direct был колоссальным успехом и породил много подражателей. Но вы видите? Даже метод выделения этой команды потребовал буквально уйти с трибун вокруг них.

Среди других компаний, которые совершили смелые инновационные шаги, не побоявшись пойти иным путем, нежели большинство, числятся: EasyJet,^[70] Google, Amazon, Apple, John Lewis Group,^[71] RyanAir,^[72] Innocent Drinks,^[73] Virgin Group,^[74] Toyota, Swiftcover.com,^[75] Dell Computers and Direct Line.^[76] Потратьте минуту на размышления о каком-нибудь своем любимом, «выдающемся» брэнде. Как, вы думаете, чувствовали себя те люди, которые решились выйти из толпы? Ведь они это совершили задолго до того, как стало ясно, что это принесет тот результат, которым вы теперь восхищаетесь.

Размышляя об успехе компании или корпорации, следует помнить, что это не безликие объединения. Мужчины и женщины с такими же Тиграми, как у вас, приняли эти решения, убедили остальных, а затем — что крайне важно — выполнили задуманное. Они тоже столкнулись со страхом и дискомфортом, пока осуществляли это, и прошли мимо рыка Тигра. Вы — часть такой же группы мужчин и женщин.

Независимо от того, молоды вы или стары, вы играете значимую роль в формировании того, чем эта группа будет завтра.

Трибунный судья и «безопасные» концепции, ценности и брендинг

Во все времена мы, человеческие существа, стремились и стремимся ощущать себя частью некоего племени. Нам это нравится. Мы носим шарфы болельщиков определенной футбольной команды, бейсбольные кепки и шорты и вносим свою толику в то, как ревет наша команда, поддерживая «наших». Неумение признать эту черту человеческой натуры и работать с ней — одна из главных трагедий старого стиля управления корпорацией. Трагедия не только потому, что это препятствует успешному росту организации, но и отказывает людям внутри нее в обретении смысла и цели своей работы. Бессмысленная концепция с корпоративными ценностями в духе «и я тоже», определяемыми исключительно начальством и продиктованными по нисходящей в виде указаний, не воодушевит на преданность делу.

Стоит ли выйти на ипподром и поговорить с кем-то уже сегодня? Тигр рычит? Он собирается писать очередную страницу вашей истории? Ваше решение — ваш поступок — ваш результат.

Уход с трибун

В процессе тренировок по Укрощению Тигров наступает момент, когда вы понимаете, что достигли ясности и готовы выйти на ипподром, возможно, впервые. Это очень волнующий момент.

Дойдя до этапа осознания кодекса правил, по которому вы должны жить, по мнению общества, возможно, вы решите двигаться на ипподром и оглянуться на все эти лица на трибуне.

Для любого, кто вышел на ипподром, наступает одиночество, а потом вы снова оказываетесь не одни. Если вы не отшельник в пустыне, вы встретитесь с другими укротителями Тигров. Вы присоединитесь к другой группе. Вы обретете новых сподвижников и

друзей. Это люди способны ответить на ваш звонок поздним вечером, когда вы страдаете, потому что они тоже испытывали боль.

Вы будете писать свою историю.

Правило 6: последнее Правило Лидерства

Правило 6 — последнее из правил лидерства. Оно последнее, потому что самое сложное из трех. Это главный шаг в сторону действительной независимости. Если вы хотите написать свою собственную историю, лидировать в своей жизни, оказывать влияние, быть образцом для подражания и лидером для окружающих, вам понадобится перевернуть сиденье на трибуне, когда вы встанете, отставить в сторону пластиковый стаканчик с пивом и отложить хот-дог и прогуляться вниз до ипподрома. Перескочите через перила, и вы почувствуете упругий дерн под ногами.

Тигр будет рычать с каждым сделанным вами шагом, но раскрепощение, свобода, принесенная победой над этим рыком и становлением себя — действительно прекрасная награда. Героическая награда за героический поступок.

И, кроме того, есть еще трепет, возникающий, когда вы все делаете правильно. Когда вы знаете, что приняли решение и подкрепили его своей репутацией, и потеряли сон из-за этого, и сильно волновались по этому поводу.

И реализовали задуманное.

И вы победили.

Досье 6:

Рассказ Изобель Райдер

Моя история по-настоящему началась, когда мне было два года и меня взяли на воспитание. За этим последовала пара детских домов, а в возрасте 11 лет меня удочерила очень милая семья. У них я жила до той поры, пока мне не исполнилось 15, когда я снова стала жить со своей мамой. Все это оказало катастрофическое влияние на мое образование. Я набрала в итоге 3 по GCSE.^[77] В 18 лет я пошла в армию. Потом последовали различные места работы, включая работу

на частном оборонном предприятии и на известной кондитерской фабрике. Что до личного фронта, я вышла замуж и родила дочь, которая предоставила мне возможность понять отношения мать — дочь и дать ей то, что, вероятно, следовало бы получить и мне самой.

За время с сентября 2002 года до февраля 2004 года я получила диплом в области предпринимательства, отличившись в большинстве своих назначений. Я работала полный рабочий день; я любила свою работу и свою жизнь. Моим намерением всегда было двигаться дальше, получить продвижение в том, что касается трудоустройства, и доказать кое-что самой себе.

Потом я была вынуждена отложить образование в сторону в период последовавших трагедий, которые развернулись вокруг меня. В марте 2004 года у моей мамы диагностировали смертельное заболевание, а мой муж положил конец нашему браку, и все это случилось в течение 48 часов. Я продолжала работать полный рабочий день, в одиночку воспитывала дочь и старалась обеспечить маму и таила в себе все невысказанные недопонимания вплоть до ее смерти. Это был особенно сложный год, потому что мне хотелось обратиться к маме за поддержкой по поводу проблем своего брака, а к мужу за поддержкой в том, что касается мамы. Но, разумеется, я не могла обратиться ни к одному из них. Я была в одиночестве и скучала по маме. Когда она умерла, моя родственница дала мне фотографию мамы. Снимок запечатлел тот момент, как она получает научную степень в свои 56 лет.

Я переехала в свой собственный дом вместе с дочерью, а в марте 2006 года меня уволили в рамках сокращения штата. Казалось, все меняющие жизнь события, которые могут произойти, выпали на мою долю на протяжении тех двух лет.

Однако предыдущим августом мой работодатель проводил день «Карьерной мастерской», который еще раз заставил меня задуматься о моем образовании. Я хотела продолжить образование с того уровня, где остановилась. Сначала я думала, что упустила шанс продолжить образование, но, поразмыслив, поняла, что шанс еще есть. Я отправилась в отпуск в Австралию, чтобы навестить своих приемных родителей, и решила по возвращении обучаться по магистерской программе развития персонала, воспользовавшись компенсацией за сокращение. Я стала работать в режиме частичной занятости, по

контракту с фиксированными сроками, чтобы справиться с затратами на жизнь.

Следующие два года были американскими горками временной работы, эмоциональным и интеллектуальным вызовом, но ближе к концу курса в мою жизнь вошло Укрощение Тигров. Я всегда страдала от неуверенности в себе и сомнений (уверена, психологи списали бы это на дефицит родительской поддержки и одобрения в ранние годы моего развития). Напуганная, я убеждала себя, что слишком много на себя взяла — разумеется, никто не обвинил бы меня, если бы я от этого отказалась. Искала оправдания, чтобы бросить или отложить завершение диссертации на год, несмотря на поддержку и одобрение моего руководителя программы и близких друзей — но что они знали? Очевидно, что я не пройду, у меня не было оценок уровня А^[78] или первой ученой степени.^[79] Кого я пыталась одурачить?

На местной карьерной конференции я попала на лекцию Джима Лоулесса об Укрощении Тигров. Голоса в голове говорили мне, что я не сделаю этого, что я обречена на провал, что откусила больше, чем смогу прожевать, и т. д. Особенно меня впечатлило замечание, что дату Grand National не перенесут, просто потому что конкретный жокей чувствует, что не готов в этот день, — здорово! Готовься и будь готов, илипустишь возможность; быть может, ты не выиграешь гонку, но участие означает, что ты старался и можешь гордиться упорной работой, которая не прошла даром.

Фотография моей мамы висела на стене позади меня, пока я училась на протяжении программы. Я думаю, она не просто так попросила родственников, чтобы это фото передали мне после ее смерти. Она словно велела мне продолжить образование. Так что я одолела тех Тигров. Поскольку мою диссертацию подгоняли два крайних срока — школьный год и срок подачи документов, я сосредоточилась. Я решила, что ничего не потеряю, если попытаюсь, но потеряю все — финансы, самооценку и гордость — если проиграю, бросив начатое. Так или иначе, у меня было три человека, ради которых я это делала — моя мама, моя дочь и я.

Недавно я получила новую должность с полной занятостью — более высокого уровня (и более высокооплачиваемую), а моя жизнь стремительно развивается. Я двигаюсь в том направлении, в котором хочу идти.

Когда я оглядываюсь на свою жизнь, то осознаю, что я борец и человек, преодолевающий препятствия. И я имела дело с Тиграми всю свою жизнь — я просто не знала, как они называются. Кроме того, я верю в судьбу. Речь Джима по Укрощению Тигров вошла в мою жизнь на том этапе не просто так. Она развернула меня, заставила перестать жалеть себя. Я получила степень в декабре 2008 года и знаю, что мама следила за мной.

Часть третья

Правила Перемен

Правило 7

**Каждый день делайте что-нибудь из того, что вас
страшит**

Правило 7 на скачках: укротитель Тигра далеко за пределами зоны комфорта

23 декабря 2003 года — мой 36-й день рождения. Было 5:45 утра, кромешная тьма, иней на обочине мерцает в свете фар. Я доехал от Лондона до задворок Северного Ламборна и безнадежно потерялся.

Мое опоздание и тот факт, что я впервые еду к знаменитому конному двору Джейми Осборна, где никого не буду знать, когда доберусь туда и буду вынужден сесть на лошадь перед всеми этими опытными наездниками, заставляет меня нервничать. К тому времени я ездил верхом месяц и один день.

Я поворачиваю за угол, и свет фар выхватывает новое зрелище — вереницу из пятнадцати скаковых лошадей, спускающихся вниз по дороге по направлению ко мне в темноте. Я никогда не забуду первый раз, когда услышал то массовое клцанье подков по бетону. Это тот звук, от которого я по-прежнему покрываюсь мурашками, когда слышу его.

Эта встреча указывает мне направление, и оказывается, я уже очень близко ко двору Осборна. И вот я заворачиваю на парковку в 6:05 утра — с опозданием на пять минут. Плохое начало. Здесь не терпят опозданий.

Теперь я потерялся в огромном дворе, пытаюсь найти единственного человека, который ожидает меня, помощника тренера Джейми, Родди Гриффитса. К тому же почти в каждом стойле стоит полностью оседланная лошадь, готовая бежать, как только раздастся крик «пошел»... В конечном счете, я нахожу Родди, который, впрочем, не выглядит впечатленным тем, что я опоздал. Он успокаивает меня приятной улыбкой и рукопожатием.

— Сегодня вам предстоит объезжать Виктора — коба^[80] Джейми.

— Отлично, спасибо.

— С ним легче, чем со скаковой лошадью, но он слегка упрямый кретин — с характером. Думаете, вы с ним справитесь?

О, Ги! Зачем ты меня сюда отправила? Готов ли я к животному «с характером» после одного месяца езды верхом? Родди тоже выглядит так, будто недоумевает, зачем Ги прислала сюда меня.

— Пошел! — Вереница наездников на лошадях начинает двигаться к крытому ипподрому для троттинга,^[81] чтобы разогреть лошадей. Мы с Родди подошли к стойлу Виктора. Родди несет снаряжение и, слава богу, начинает седлать Виктора, вместо того чтобы ожидать этого от меня.

Он выводит Виктора из стойла, подсаживает меня и велит мне проверить подпругу.^[82] Проверить подпругу? Когда я уже сижу на лошади? Мне невдомек, что для действующих наездников совершенно нормально затягивать и ослаблять подпругу на различных этапах работы, сидя в седле. Я с тревогой смотрю на Родди. Он смотрит на меня в ответ, чуть больше обеспокоенный.

Он затягивает подпругу на моей лошади и велит следовать за остальными из троттинговой выездки. Он трусцой двигается вперед, к выездке, и начинает раздавать наездникам инструкции.

Мы едем темным морозным утром по направлению к хорошо освещенной троттинговой зоне в отдалении. Это похоже на песчаную беговую дорожку — но с высокой оградой по обеим сторонам ипподрома и с крышей над ним.

Там около двадцати пяти скаковых лошадей, которые двигаются проворной рысью. Я вижу нечто подобное впервые. Я поражен тем, насколько обычно все они выглядят и насколько они расслаблены. Одни стоят в седле, другие ускоряют рысь; третьи беседуют друг с другом, а иные скачут сами по себе или разговаривают со своими лошадьми. Все до такой степени закутаны в шарфы, балаклавы,^[83] перчатки и бесконечные слои одежды под куртками, что выглядят, словно футбольные мячи, сидящие на лошадях.

Мой Виктор ступает на песок, и я прошу его идти рысью. Он не идет. Он понял с того момента, как я вошел в стойло, что я ничего не знаю о том, как справляться с коварным характером, которым он гордился. Виктор мгновенно переходит с шага на галоп, и мы уносимся, прокладывая путь между наездниками, которые неодобрительно кричат нам вслед, когда я задеваю их лошадей, пробиваясь между ними.

Кроме того, я не единственный, кто пробивается между ними, я вообще не управляю этим. Все контролирует Виктор. Я хочу повернуть назад, натянуть удила, и тут понимаю, что отпустил поводья слишком — я не был готов к галопу — так что я быстро меняю руки, чтобы

укоротить поводья. А это для скаковой лошади, как я потом узнал, — знак набирать скорость. Если вы понаблюдаете, как на скачках жокеи приближаются к финишной прямой, вы всегда заметите, что они укорачивают поводья и меняют руки.

Видно, мой Виктор слишком долго слонялся рядом со скаковыми лошадьми и тоже воспринял перемену рук как четкий сигнал к ускорению... Вплоть до сегодняшнего дня я чувствую смущение. Эти опытные наездники, по-видимому, способны усидеть на своих нервных трех- или четырехлетках, даже когда мы с Виктором галопом проносимся мимо них. Однако взрыв скорости, которым наградил меня этот маленький коб, когда я поменял руки и натянул поводья, был ошеломительным.

Неожиданно я начинаю замечать, как громко свистит ветер у меня в ушах. На самом деле не так уж много еще я могу заметить. Я не могу остановить эту лошадь, и картина перед моими глазами слегка напоминает то, что происходит на экране монитора в компьютерном симуляторе автомобильных гонок: ваша машина круто маневрирует и прокладывает путь мимо других машин на трассе со скоростью звука, считая все на своем пути. Но это не игра, этот кошмар — наяву.

Сейчас я на третьем круге. Я обошел большинство лошадей здесь, по меньшей мере, дважды, и, когда я снова проношусь мимо, Родди решает, что надо действовать. Он стоит посреди манежа, раскинув руки, — он сумасшедший?

Родди уставился Виктору прямо в глаза. Виктор уставился на него в ответ. А я перевожу взгляд с одного на другого и размышляю, что произойдет со всеми нами дальше.

Мой жеребец — определенно, фанат спорта. Он не только якшается со скаковыми лошадьми, но еще и знает, как обмануть на замахе. Он уклоняется влево, но Родди не дурак и перемахивает за дорожку впереди Виктора. Виктор набирает скорость и, приближаясь к Родди, отклоняется вправо. Он справляется с последним защитником и больше ничто не стоит между ним и чертой. Конь наострил уши и наслаждается победой.

Виктор не может придумать большего развлечения. Он опережает любую скаковую лошадь во время тренировок в первом заезде, и его наостренные уши спрашивают чистокровных троттинговых лошадей: «Кто здесь крут?» Однако, слава богу, он сам переходит на рысь и,

праздную победу, скидывает меня на землю и аллюром направляется по кругу к Родди, который забирает его. Я возвращаюсь пешком через ипподром, чтобы встретиться с Родди и своим врагом.

Иногда к укрощению внутреннего Тигра добавляются маленькие нюансы, вроде целой вереницы наездников, которые смотрят на тебя с презрением. Правда, одна девушка улыбнулась мне, пока я шел к Родди. Спасибо ей.

Родди — настоящий джентльмен, он тоже старается улыбаться и говорит, чтобы я не переживал по этому поводу. Когда мы возвращаемся в стойло, пока остаток вереницы переходит на всепогодный галоп для утреннего забега, Родди спрашивает, не буду ли я против того, чтобы приехать вовремя на следующее утро.

О господи. Осталось всего 23 часа до того момента, как мне придется снова совершить этот вызывающий страх поступок. А потом снова. Смогу ли я заниматься этим год?

Я запрыгиваю в машину у своего нового дома в Ист-Гарстоне и пятнадцать минут еду к Чарли Морлоку. Стоит морозный день, и это потрясает. Сегодня предстоит еще одно «пугающее дело». Я буду впервые работать с Эйргустом, на котором буду выступать на скачках. Я уже тренировал его, но еще не работал с ним.

Мы въезжаем в Кингстон Лайл. Впереди отведенный для заездов галопом Блоунг-стоун, скрывающий холм в тумане. Но мы идем не туда. Мы работаем над всепогодным галопом на плоской поверхности, где они действительно могут немного разогнаться.

Мы выпрыгиваем и двигаемся долгим, ровным легким галопом от начала до конца. И возвращаемся к старту.

«Работа» на конном дворе подразумевает езду верхом на лошади вровень или рядом друг с другом быстрым галопом. Я проделывал это Чарли и у Мартина Босли, а также в британской Школе верховой езды в Ньюмаркете, но я по-прежнему вынужден продумывать все заранее, чтобы ничего не упустить. Когда вы осваиваете верховую езду, захватывает дух. Скорость, которой вы достигаете, не похожа ни на что из того, с чем вы сталкивались раньше, потому что вы на лошади, а не в машине, и вы едете так близко друг к другу, касаясь шпор друг друга, что сначала не можете поверить, что все получится.

Чарли дал мне и Леону распоряжения. Леон должен выпрыгивать первым, я должен держаться вплотную позади, прежде чем

присоединиться к нему у второго куста и позволить лошадям галопировать вровень с остальным забегом. Ладно. Защитные очки надеты, подпруга проверена еще раз. Лошади наготове — они точно знают, что будет, и более чем взволнованы.

Леон выпрыгивает, а я держусь плотно позади. Эйргуст мотает головой в мою сторону и пытается вырваться и скакать вперед, но потом быстро успокаивается. Теперь мы мчимся наравне, справа мелькают неясные очертания деревьев, слева — трава и стук копыт и ветер. Эйргуст дарит мне прекрасное ощущение хорошо смазанного и отлично сбалансированного движения. Будет здорово участвовать на нем в скачках. Кроме того, здесь он сталкивается с неожиданным обстоятельством — песок разлетается от копыт бегущей впереди лошади. Ему придется иметь дело с тем же и в Саутвелле, но, наверно, там он этого даже не заметит.

Первый куст. Я вывожу Эйргуста вперед, обходя Леона и стараясь сдерживать рывок, который последует, когда конь примет наше перемещение за сигнал к увеличению скорости. Это скаковой конь, и он знает свою задачу. Я хочу скорости, но должен снова присоединиться к Леону у второго куста и продолжить путь рядом. Если сейчас Эйргуст наберет слишком большую скорость, задание будет загублено. Он повинуется мне снова, но только сейчас. Теперь я раскачиваюсь на его спине, по мере того как мы приближаемся к Леону. Я должен идти ноздря в ноздю с Леоном, соприкасаясь сапогами, и мы вместе наберем скорость. Затем мы вместе замедлимся. Это ведь не соревнование.

Леон усмехается, когда мое стремя лязгает о его, в точности когда мы добираемся до второго куста.

— Готов? — кричит он сквозь шум.

— Готов!

Мягкий перенос веса вперед, на сантиметр больше повода, и Эйргуст летит! Мы крупным шагом преодолеваем фарлонг,^[84] пока конь не чувствует, что готов расслабиться. Щелчок из глубины моего рта, перемена рук, опускаюсь ниже в седле, и Эйргуст скачет во весь опор.

Он проносится мимо Чарли, и я только умудряюсь мельком заметить, что тот усмехается. Эйргуст действительно делает все прекрасно.

— Хорошо! — кричит Леон. Мы оба удлиняем поводья и слегка привстаем в седле, выкрикивая «тпру!», и лошади замедляют ход и рысью двигаются к повороту на круге в конце.

— Пойдет. Отведите их домой, — кричит нам Чарли. И мы с Леоном начинаем обратный путь через Кингстон Лайл к Raceyard Cottage.

Кто бы подумал, что, когда я вписал «Каждый день делайте что-нибудь из того, что вас страшит» в Десять правил, это приведет меня сюда?

Правило 7: Каждый день делайте что-нибудь из того, что вас страшит

— Эй, приятель! Не подскажешь, как попасть в Карнеги-холл?^[85]

— Запросто — практикуйтесь!

Умение справляться со страхом и дискомфортом — приобретенный навык, который требует практики. Если вы не тренируете этот навык, вы не будете подготовлены, когда жизнь швырнет вам возможность — в комплекте с долей страха и дискомфорта — и предложит вам принять смелое решение и совершить смелый поступок — и обеспечить смелый результат для своей истории. Те, кто избегают ситуаций дискомфорта, вероятно, будут напуганы рычанием Тигра, когда постучится возможность. Тигр диктует их историю.

Умение справляться со страхом и дискомфортом приобретается благодаря практике.

Задумайтесь над этим на мгновение — очень важно, чтобы вы не просто бегло прочли это.

Умение справляться со страхом и дискомфортом — приобретенный навык.

Однако страх и дискомфорт — крайне немодные слова. Именно поэтому Правило 7 включено в Десять правил. Каждый день делайте что-нибудь из того, что вас страшит.

Правило 7 — первое из Правил Перемен, поскольку обращение к своему страху и дискомфорту закладывает основу долговременных изменений.

Тренировать свой страх и дискомфорт? Вы серьезно?

О, да. Вы серьезно хотите укротить своего Тигра? Ничто стоящее не дается просто так, верно?

Чуть ранее я открыл вам очень важный секрет. Позвольте напомнить об этом. Весь рост, все приключения, все, за достижение чего мы боремся, что стоит того, все достигнутое, включает или включало столкновение со страхом и дискомфортом.

Тигр рычит на нас, когда мы двигаемся в направлении страха и дискомфорта. Но, разумеется, это не настоящий Тигр, правда? Каким бы настоящим и грозным не казался нам Тигр, на самом деле его нет. Здесь только вы — старающийся изо всех сил все выполнить, как надо, и сражающийся с собственными устаревшими системами борьбы и бегства, впрыскивающими гормоны стресса, усугубляя страхи.

Решения, которые вы принимаете в течение рабочего дня, в сумме являются сегодняшним вкладом в историю вашей карьеры. Вы взвешиваете желаемый результат и риск поступка. «Я хочу заговорить с незнакомым человеком на этом собрании по обмену опытом, но, боюсь, он может решить, что я скучная, а в светских беседах я чувствую себя некомфортно». Или «Я хочу учиться, чтобы овладеть новыми навыками, но я очень люблю смотреть телевизор».

Первостепенная задача Укрощения Тигров и основа нашего «безграничного» тренировочного процесса — подчеркивать риск и последствия *бездействия*, напоминать, чем вы жертвуете, избегая Тигра. Это подкрепляет мотивацию, побуждающую вступить в спор с Тигром лоб в лоб и двинуться вперед. Вы собираетесь поступать таким образом?

Помните, как мы видели в Правиле 3, мы бываем мотивированы либо от чего-либо, либо в направлении чего-либо. Большинство людей тратят всю свою профессиональную жизнь, двигаясь от того, чего они боятся, вместо того чтобы, справляясь со страхом, идти по направлению к тому, чего хотят добиться. В наше время это уже не вариант. Масштаб перемен на рабочем месте слишком велик, чтобы мы потакали себе в таком роскошестве и рассчитывали выжить на своей нынешней ступени карьеры, не говоря уже о том, чтобы двигаться вперед.

Теперь требуется уметь справиться с Тигром, когда он неожиданно рычит на вас или когда возникает редкая возможность, а страх норовит помешать вам ухватиться за нее. Это становится необходимым рабочим навыком. Вы должны бодрствовать.

Проснитесь, если хотите бодрствовать!

Не позволяйте себе машинально читать эти слова и кивать. Проснитесь!

Если все дело в сумме ваших решений и на эти решения значительно влияет ваше отношение к страху и дискомфорту, то обучение справляться с этими состояниями сыграет огромную роль. Оно скажется на результате — на вашей жизни и истории, которую вы пишете.

Как я использую Правило 7

Правило 7 призывает не к поиску проблем и острых ощущений, хотя вы можете использовать состояния беспокойства, чтобы помочь себе более комфортно ощущать риск и справляться с умственной и физической реакцией. Правило 7 не призывает к иррациональным, опрометчивым или халатным поступкам без принятия в расчет окружающих.

Правило 7 учит более комфортно воспринимать риск и страх каждый день в подконтрольном, выбранном вами окружении и в здравомыслии. Попробуйте, например, завтра рассмешить человека, который продает вам газету или топливо для машины. Это малый риск, потому что вы не столкнетесь с серьезной потерей лица, если не преуспеете. Зато, если вы не шутник от природы, вы переживете Тигриный Цикл, изображенный на рисунке выше. Преодолеете искушение бездействовать, чтобы избежать Тигра, когда адреналин подкрепляет ваш страх, по мере того как, стоя в очереди, вы приближаетесь к человеку, которого намереваетесь развеселить.

Если пожелаете, вы можете пойти дальше. Пойдите на занятия, на которые идти немного страшно. Продолжайте преодолевать трудности, которые вы откладывали годами, из-за того, что они сопровождаются легким чувством боязни. Это может быть что-то вроде спорта. Это может быть непрофессиональное увлечение театром или местной

политикой. Каким бы ни было ваше любимое занятие, развивайте себя и воспользуйтесь им, чтобы практиковать страх и дискомфорт.

Правило 7 и личные перемены — преимущество практики

Какие преимущества принесет вам регулярная практика Правила 7?

Правило 7 оповещает вас о Тигре. Вы больше не можете позволить ему бродить вдоль периметра вашей деятельности, тихо подговаривая вас оставаться в ваших нынешних границах. Каждый день мы вызываем его в воображении, когда делаем то, что нас «напрягает», и каждый день мы осознаем, что у него нет зубов. Вы выжили!

Правило 7 каждый день проводит вас сквозь Тигриный Цикл. Вы ощущаете чувства, которые рождаются как реакция на вызов, разрушающий ваш кодекс правил. При этом переживаете физиологические изменения (выброс гормонов стресса), вместе с атакой Директора и Саботажника. По мере практики вы научитесь прерывать эту рефлекторную животную реакцию, устаревшую систему предупреждения (созданную для атаки настоящего дикого тигра) и каждый день будете формировать другую реакцию. Чем больше вы будете это практиковать, тем быстрее овладеете навыком справляться со страхом и дискомфортом.

Правило 7 вырабатывает новую энергию и реакцию на совершение различных поступков каждый день; оно заставляет вас преодолевать эмоциональное и мысленное сопротивление переменам. Оно создает в вас уверенность и помогает вам двигаться прочь от толпы и строить собственную карьеру и судьбу.

Правило 7 обеспечивает прогресс и улучшение с каждым днем. Когда мы рискуем, мы чему-то учимся. Всегда. Если вы дисциплинированы и действуете осознанно, то вы движетесь по впечатляющей траектории личностного роста.

Правило 7 становится развлечением. Вы встретите новых людей, когда будете практиковаться в своих спонтанных беседах или одолеете иные пугавшие вас трудности — и окажетесь в новых ситуациях!

Приобретите навык справляться со страхом и дискомфортом

Правило 7 меняет нас. Оно учит справляться со страхом и дискомфортом — учит тому, что на самом деле они приемлемы. Этот продолженный эффект роста благодаря небольшому ежедневному выходу за пределы безопасной зоны стал самым важным фактором, позволившим мне установить британский рекорд во фридайвинге и выйти на ипподромные соревнования через год. Правило 7 остается принципом, которым я пользуюсь в своей ежедневной деятельности, управляя Taming Tigers.

Ги, мой наставник в верховой езде, сумела блестяще осуществить это. Она всегда бросала мне новый вызов примерно на месяц раньше, чем я мог поверить, что сделаю это. Андреа, мой инструктор по фридайвингу, всегда приветствовал меня подбадривающим «чао», когда я приходил на тренировку, — а затем объявлял, на достижение какой дистанции он нацеливал меня в тот день все с той же уверенной и обнадеживающей улыбкой.

Я не всегда улыбался при мысли о переменах. Однако я всегда улыбался, когда оглядывался на них три часа, три недели или три месяца спустя. И по мере того как я практиковался справляться со страхом и дискомфортом, становилось все легче сталкиваться с каждым вызовом.

Досье 7:

Рассказ Криса Пирса

Я видел выступление Джима на конференции itSMF (форум по IT сервис-менеджменту)^[86] для специалистов в области IT в Бирмингеме, в ноябре 2006 года. Я получаю удовольствие от презентаций на конференциях, но в прошлом меня разочаровывали ораторы, которые не пользуются простым языком и не дают практических указаний. Джим сразу впечатлил меня, особенно его мысль о том, чтобы каждый день делать что-нибудь из того, что тебя страшит. На самом деле это настолько воодушевило меня, что я тотчас же решил выступить на конференции на следующий год. Я сказал об этом коллеге, с которой находился там, и она не поверила, что я доведу задуманное до конца. Я заверил ее, что доведу — даже если это будет самым пугающим поступком, который я когда-либо совершал, и пусть она станет моим свидетелем!

Я проработал в отделе IT главной полицейской службы почти тридцать лет и, если быть честным, привык к пребыванию в зоне комфорта, так что вытолкнуть себя оттуда было для меня большим делом. Первым шагом стало представление на рассмотрение синопсиса моей презентации. Я назвал свою речь «Думайте об этом так...! (сила аналогий и при донесении своей мысли)». Я был убежден, что она будет интересной и ее не «умертвит PowerPoint». На этом этапе я не стремился к выступлениям с презентацией и изумлялся, почему решил подтолкнуть себя к этому. Тигр, которого я начал укрощать, стал огрызаться. Узнав, что мою заявку приняли, я понял, что должен пройти через это. Мне предстояло выступить в ноябре 2007 года на конференции в Брайтоне.

Когда дело дошло до конференции, я не был уверен, какой интерес вызовет моя презентация, но оказалось, что будет аншлаг, — люди даже стояли, выстроившись вдоль стен зала! Я начал со слов о том, что это один из важнейших дней в моей жизни, и без Джима меня бы здесь не было. И несколько человек в зале, которые тоже слышали выступление Джима, закивали.

Само выступление прошло фантастически хорошо, а даже в нужных местах были смешки и аплодисменты. Статистика отзывов о конференции свидетельствовала, что 95 % посетивших мое выступление сочли его очень хорошим или блестящим, а 100 % сообщили, что будут рекомендовать меня как оратора для мероприятий в будущем.

Я бы даже сказал, что Джим изменил мою жизнь, потому что, если бы не его лекция, я никогда бы не дошел до того, чтобы выступить самому. Я продолжил выступать, и меня включили в список ораторов itSMF. Еще недавно я написал передовицу для журнала «Computer Weekly».^[87] Теперь у меня другое мироощущение. И я хочу воодушевлять других людей осуществить то же самое. Я ношу карточку с Десятью правилами Укрощения Тигров в кармане, и когда попадаю в трудную ситуацию (например, как в недавнем собеседовании при приеме на работу), я часто спрашиваю себя: «Что бы сделал Джим?»

Для меня самым сильным из того, что сказал Джим, определенно было «Каждый день делайте что-нибудь из того, что вас страшит». Этот маленький шаг каждый день — хороший принцип. Изменилась

ситуация не только в моей профессиональной жизни, я стал делать то, что откладывал, и в других сферах. И моя жена говорит, что я (к ее огромной радости) стал более спонтанным (например в немедленном планировании отпуска) и теперь проще берусь за дело.

Теперь мое кредо: принимать решение, придерживаться его и говорить окружающим, что собираешься предпринять. Благодаря этому берешь на себя обязательство и должен довести задуманное до конца.

Вызовом прошлого года была презентация, а в этом году я принялся изучать японский язык. Я коллекционирую старые видеоигры и нередко получаю их из Японии, поэтому заинтересовался языком и культурой в целом. К тому же это поможет читать технические инструкции на японском.

Посмотрим, каким будет следующий вызов для меня.

Правило 8

Управляйте своим временем, чтобы что-то менять

Вы пишете историю своей жизни. Ваши поступки — это ручка. Время — бумага. То, как вы решите поступить со своим временем, творит вашу историю.

У вас есть только один дефицитный ресурс. Есть только один ресурс, который иссякнет, а вы будете совершенно не в силах его восполнить. Будь вы принцем или нищим, генеральным директором или школьником, есть лишь один ресурс, который вы истощаете с каждым мгновением каждого дня.

Ваш единственный по-настоящему дефицитный ресурс — время, отпущенное на земле.

Укротитель Тигра понимает, что упущенное время не вернется вспять. Оно уходит. Наше использование времени всегда приносит те или иные плоды, последствия для вашей жизни. Так что его следует инвестировать в совершение поступков, а не тратить понапрасну. Так эти инвестиционные решения принимаете вы или их диктует Тигр?

Правило 8: Управляйте своим временем, чтобы что-то менять

Обретая контроль над временем, которое у вас есть, вы получаете море времени для инвестиций и мир, полный необыкновенных вещей и людей, в которые и с которыми можно инвестировать это время.

Ваша история — это сумма таких инвестиционных решений. Должность, которую вы сегодня занимаете, — итог того, как вы предпочли инвестировать свое время. Даже рожденные вами дети — это живой результат того, вместе с кем вы решили проводить свое время! Решение — поступок — результат.

Правило 8 Укрощения Тигров связано не с управлением временем. Оно связано с осуществлением принципиального сдвига в ваших взаимоотношениях со временем. Правило 8 — мощный инструмент осуществления перемен. Это второе из Правил Перемен, и оно

указывает, что необходимо понимать свои взаимоотношения со временем, если вы хотите привести долговременные перемены.

Экономисты используют понятие «цена возможности» — это упущенные возможности, которые следует принять в расчет, принимая инвестиционное решение. Так что цена возможности вашего решения посетить бессмысленное совещание, которое требует поездки на весь день, состоит в том, что не будет написан ваш новый бизнес-план или развитие вашей команды и прочее.

Время и жертва

— Но мы не контролируем свое время, — с энтузиазмом внесет свой вклад некто в групповое обсуждение после лекции по Укрощению Тигров, а остальные головы согласно кивают. — Если бы я контролировал(а) время, то мог(ла) бы... но я им не распоряжаюсь! Вы-то управляете своей собственной компанией, а мы нет.

Ох, как я морщусь, потому что и я думал так когда-то, сидя за своим столом в Слау и наблюдая, как мимо проезжают катафалки.

Я в тишине перехожу к следующему столу. Давайте посмотрим, сможет ли группа изменить мнение, если я не буду встречать. Это была и моя излюбленная отговорка, чтобы ничего не менять, в те дни, когда я не дошел до того, чтобы признать Тигра. Я был так сильно занят, и мое время было, конечно, «не моим собственным», так что я мог поделаться? Я был беспомощным, понукаемым «системой» оставаться на ах-какой-уютной колее. Тигр, создав прекрасную иллюзию беспомощной жертвы, победоносно возвращается в свой лес, и все превращается в серые будни.

Итак, вернемся в аудиторию. Наша жертва системы (которой этот человек по иронии потворствует своим присутствием в этом зале) использует свой ораторский талант, чтобы убедить присутствующих — здоровых и богатых представителей одной из богатейших в мире наций, что они беспомощные жертвы. Они работают в экономическом окружении, жадном до инноваций и преданности делу и готовом поощрять их. И компания собрала их вместе, чтобы создать новые идеи и способы прогресса. Эта компания инвестировала аж половину их рабочего дня в укрощение Тигров, чтобы продемонстрировать сотрудникам свое стремление двигаться

вперед, передавать им контроль, просить о силах и стимуле. Однако их кодекс правил по-прежнему говорит им, что они «беспомощны» изменить свое положение.

Несмотря на все свидетельства обратного, замечание, которое я слышу чаще всего на всех корпоративных сеансах по Укрощению Тигров — «у нас нет времени, и мы ничего не можем сделать, чтобы изменить это», независимо от того, происходит это на стратегическом сеансе для руководства высшего уровня или в большом конференц-зале. Большинство людей увлечены навязчивой идеей о том, что они слишком заняты, чтобы заниматься чем-то интересным или волнующим, и что время для инвестиций им не принадлежит. Зато мы с вами держим в рукаве Правило 6: мы не ищем безопасности в принадлежности большинству. Мы знаем цену провала при попытке рискнуть с Правилем 2, и меняем эту популярную мантру.

Дискуссия в конференц-зале на этом не заканчивается. Сейчас произойдут одно или два события. Либо группа начнет сообща стонать по поводу своей ситуации, либо волна повернется против нашей жертвы, и кто-нибудь заметит, что он(а) обманывается кодексом из Правила 2.

Волнение во время дискуссии это скоротечный момент — камень при переходе через реку к новому пастбищу. Трепет вызывает именно смешение Правила 8 и личной креативности, проходящее сквозь Правило 3 и вызывающее энергию для использования Правил 5, 6, 7, 9 и 10. Их беспокоит осознание того, что они свободны.

Тигр и наши взаимоотношения со временем

Как сюда вовлечен Тигр? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте снова посмотрим на Правила Целостности. Мы начнем с Правила 2, ведь общепринятый кодекс — источник очень многих проблем и решений.

Кодекс, если постоянно его не менять сообразно развитию самосознания, обычно находится под контролем Тигра. Он удерживает нас в безопасности и делает все «не нашей виной». Когда вы инвестируете свой самый дефицитный ресурс, основываясь на таком кодексе, вы рискуете получить трагически разочаровывающий результат этих инвестиций.

Если вы подняли ставки, если вы нашли время совершить поступок, как сразу изменился кодекс в том, что касается времени? Как изменились ваши взаимоотношения со временем и способы его инвестирования?

Создаем ли мы кодекс, который подталкивает нас к достижению собственной независимости, чтобы быть теми, кем мы действительно являемся и кем хотим стать (ради влияния на окружающих и на мир, равно как и на самих себя)? Или же кодекс правил, который защищает нас от страха и дискомфорта, от реальности действия с позиции целостности, от роста, от героизма?

С измененным кодексом мы можем обратиться к Правилу 3. Часть процесса планирования — тот самый поступок, который делает время совершения действия необходимым для достижения цели. Поразительно, насколько изобретательным в этом отношении вы можете стать, когда цель окажется на своем месте. Однако это «долгая и крайне рискованная» работа, а мы живем в мире «срочных дел с низкой ценой риска», так что большинство из нас никогда не распределяют время, чтобы все спланировать (мы вместе обсудим это ниже). Тигр, как мы уже видели, препятствует многим людям в поиске их священной цели и смысла, поэтому их время инвестировано с наименьшей ценностью для них.

Они тащатся на работу и снова тащатся домой, потому что им кажется, жизнь требует от них именно этого. А каков смысл вашей жизни?

С планом из Правила 3 наготове вы можете вернуться к Правилу 1. Не бойтесь действовать уже сегодня, потому что время ограничено. Это правило призвано все больше разрушать ваш кодекс (Правило 2) и выставить напоказ Тигра в действии. Кроме того, оно связано с тем, чтобы отвоевать обратно собственное время, используя его, чтобы совершить смелый шаг вперед *сегодня* (тем самым доказывая самому себе, что вы могли бы сделать это годы назад и снова сможете сделать это завтра).

Инвестиционные стратегии для времени

Вы смотрите на время как на то, чем надо «управлять», или как на чудесный ресурс, который вам дает жизнь? Жизнь, которую можно инвестировать в создание всевозможных необыкновенных вещей, от наделения энергией и пылом членов своей команды и коллег до изменения своего бизнеса, воспитания детей и поддержки партнера... Это помимо посещения пирамид и организации благотворительных марафонов. Вы смотрите на время как на бумагу, на которой пишете свою историю? Вы знаете, сколько у вас бумаги? И я не знаю.

Тик-так...

С этим ресурсом у нас не будет превышения кредита — нет никакого кредита. Так что очень стоит ненадолго об этом задуматься.

Есть четыре основных способа, посредством которых мы можем инвестировать свое время. Каждый из четырех главных инвестиционных маршрутов приносит разный уровень отдачи. Каждый человек будет инвестировать в свою сферу — это составляющая человеческой натуры. Сложность в том, чтобы выбирать и держать баланс с инвестиционным портфелем, а не позволять Тигру диктовать инвестиции и отдачу. Отдача — это качество истории, которую вы пишете, а не позволение Тигру диктовать ее вам.

Под «ценой риска», который следует за каждым типом инвестирования времени, следует понимать риск, что вы *не* напишете историю, на которую вам хотелось бы оглядываться из дома престарелых. Инвестиции с высокой ценой риска, когда вы имеете дело с самым драгоценным своим ресурсом, — это инвестиции, которые принесут огромную пользу вашей истории; следовательно, огромна и цена потери, если не добиться желаемого. Когда у инвестиций высокая цена риска, это порождает стресс — так что Тигр будет рычать. В вашей голове появятся голоса Директора и Саботажника.

Краткосрочные инвестиционные решения с высокой ценой риска

Такие краткосрочные задачи имеют *высокую цену риска*, потому что они значимы.

У них высокий уровень риска, потому что, если вы потерпите неудачу, последствия будут значительны для вашей истории. Следует выполнить все правильно. Необходимо укротить своего Тигра, чтобы правильно осуществить инвестиции в эту сферу. Это связано со страхом и дискомфортом, и как раз поэтому люди норовят увильнуть от возможностей, подобных этой, или плохо с ней справиться — даже несмотря на то, что на кон поставлена большая награда.

Совещание, на котором вы хотите очень хорошо выступить, требует краткосрочного вложения времени с высокой ценой риска. Краткосрочного, потому что оно есть в ежедневнике, и с высокой ценой для вашей истории и вашего собственного самовосприятия, если вы не сможете выступить так, как надеетесь. Кроме того, возможно, вы должны мужественно расставить приоритеты и столкнуться с Тигром, говоря «нет» окружающим, чтобы посвятить себя подготовке к мероприятию.

Вы должны инвестировать время — сейчас или никогда.

Обычно мы принимаем правильные краткосрочные инвестиционные решения с высокой ценой риска. Они оказывают мгновенное и осязаемое воздействие на нас и нашу историю, так что их трудно игнорировать. Кроме того, у них есть крайний срок, который делает их очень конкретными.

Краткосрочные инвестиционные решения с низкой ценой риска

Вот оно великое вязкое незапоминающееся болото суетной деятельности, которое забирает большую часть нашего самого драгоценного и дефицитного ресурса.

Это краткосрочные задачи — с крайним сроком, но малой ценой риска для нас, поскольку не имеют особого значения для нашей истории. Они не затрагивают вашего истинного «Я». В них легко инвестировать, зачастую это увеличивает наш внешний «капитал», нашу репутацию, но на самом деле мы едва ли получаем стоящую отдачу. Это дела, о которых мы забудем уже на следующей неделе. Они не связаны ни со страхом, ни с дискомфортом. Обычно люди активно стремятся заполнить подобными делами свои ежедневники. Это

заставляет нас почувствовать себя значимыми и дает нам оправдание при столкновении с трудностями и ростом.

Во второй части этой главы мы начнем создавать практические стратегии обращения со временем. А пока осознайте, что это за виды деятельности. Это ящик входящих сообщений e-mail, мобильный телефон и совещание с бессмысленным исходом; это время, потраченное на контроль каждого шага вашей команды вместо того, чтобы доверять сотрудникам, тренировать или смело замещать их; это подготовка отчета, который никто не читает; это время, потраченное на выполнение работы на начальника вашей начальницы, хотя сама она не проверила, действительно ли требуется ее выполнять, — ее Тигр свирепствовал, а вы разбираетесь с последствиями.

Да, я прекрасно знаю, что кое-что из этого приходится выполнять, но вопрос в том, сколько? Какие составляющие? Что вам стоит делегировать другим людям? Это Тигр или отсутствие цели мешает вам сказать «нет»?

Если вы склонны к краткосрочным инвестициям с низкой ценой риска, попробуйте следующее:

- **Шаг первый:** представьте, что у вас нет зарплаты (это будет не слишком трудно для занятого собственным бизнесом читателя). Вы когда-нибудь видели водопроводчика, скучающе сидящего на трехчасовом совещании и копающегося в своем смартфоне? Представьте, что вам платят только за ощутимую выгоду, которую вы можете принести своей организации. И вам платят столько, насколько это ценно для организации. Значит, если вы увеличите количество и качество своих результатов, *вам будут платить гораздо больше*. Однако если вам нравится ездить по стране и посещать совещания, что не приносит вам результатов, вы будете с трудом зарабатывать даже на еду. А я упомянул главное? Вы не должны отправляться в любое конкретное место в любое конкретное время, кроме того места, которое вы выбрали для достижения результата.

И часть «вашего» результата также измеряется результатом команды. Так что сотрудничество с коллегами выходит на первый план. Ведь теперь вам нужна хорошая команда, чтобы получить хороший результат, иначе ваша семья скоро будет голодать. Вам придется принимать настоящие решения касательно того, какую деятельность команды поддержать, уделив свое время, и когда

столкнуться с Тигром и провести трудный разговор с малоэффективной коллегой, который снижает ваш заработок.

- **Шаг второй:** теперь запишите черной или синей ручкой: что вы сделали на прошлой неделе с ощутимой выгодой для организации. Затем добавьте к этому занятия, которые непосредственно принесли результат команде.

- **Шаг третий:** запишите красным, что вы сделали на прошлой неделе, без ощутимого результата (и не вело к нему). К концу этого шага у вас должно быть полное расписание на прошлую неделю, с понедельника по пятницу. Если вы не можете даже вспомнить, что было в оставшихся пробелах, то над этим действительно надо поработать!

- **Шаг четвертый:** вычеркните все, что написано красным — то, по чему не будет скучать никто на свете. Там, например, может быть «повестка дня — все свободны — кофе утром понедельника — чтобы — смягчить-впечатление-от-совещания в понедельник». Совещание по продажам, где каждую неделю составляется список древних потенциальных возможностей для продаж, чтобы все звучало лучше, чем есть на самом деле. Та поездка на машине, которая занимает три часа в каждую сторону, чтобы посетить совещание, которое вы могли бы провести в течение 20 минут по телефону, если бы укротили Тигра и позвонили тому вышестоящему сотруднику и предложили такой вариант. Зачеркните все это.

- **Шаг пятый:** зачеркните все написанное красным, пусть и необходимое. Возможно, если бы вы переложили это на других, то освободились бы, чтобы сделать для команды то, в чем вы особенно сильны. Разумеется, это подразумевает встречу с вашим «Тигром по делегированию обязанностей» или встречу с Тигром по имени «найми (или уволь) кого-нибудь, чтобы получить более высокие результаты команды».

- **Шаг шестой:** это самое волнующее. Сколько времени вам понадобилось бы, чтобы выполнить то, чем вы занимались прошлую неделю? Сколько бы вы, если быть честным с самим собой, заплатили бы себе за результаты, которых добились? Половину своей зарплаты? В два раза больше своей зарплаты?

Итак, вы удалили все свои краткосрочные инвестиции с низкой ценой. Вы остались с краткосрочными инвестициями с высокой ценой,

и кроме того, у вас есть место для осуществления долгосрочной деятельности по укрощению Тигра, сопряженной с высокой ценой риска.

Конечно, человеческой натуре присуще заниматься множеством приятных «ненапряжных» дел с низкой ценой риска. Так почему же мы не занимаемся этим за пределами работы и не работаем продуктивно в те часы, когда именно за продуктивность нам платят?

Какова цена такой нехватки дисциплины? Какие части вашей истории не пишутся?

Тигр рычит, когда вы начинаете менять свое отношение к краткосрочным инвестициям с низкой ценой риска. Однако движение мимо ворчания Тигра обеспечит: успех в карьере, время для близких людей и возможность использовать освободившееся время для достижения новых и еще более значимых целей на работе и дома.

Долгосрочные инвестиционные решения

Если у вас нет долговременной стратегии, которая руководила бы вами, очень сложно сконцентрироваться на ближайших задачах и принять мудрые и смелые решения относительно распределения вашего драгоценного дефицитного ресурса завтра утром. Долговременная стратегия заслуживает некоторого времени и размышлений в рамках Правила 8. Однако она проистекает из вашей работы над Правилами 2, 3, 4, 5, 6, 7 и 9.

Долгосрочные инвестиционные решения с низкой ценой риска

Мы будем определять долгий срок как все, что не сопряжено с конкретным конечным сроком. И помните, малый риск означает, что это едва ли оказывает воздействие на вашу историю. В такой деятельности нет страха или дискомфорта. И нет опасности промедления.

Теперь мы в мире времени, инвестированного в ежевечерний просмотр телевизора. Речь не о вашем досуге — он жизненно необходим, и обычно мы его как следует не планируем. Нет, это времяпрепровождение, которое вы немедленно прервали бы, если бы у

вас было ощущение смысла и цели. Это время, потраченное с бутылкой вина, лишь потому что вы не могли придумать ничего лучше. (Я не говорю о времени, потраченном на встречу с хорошим другом с бутылкой вина.) Это время, потраченное у кулера с водой с жалобами на руководство вместо дельной докладной записки вашему начальнику. Это время, потраченное на обсуждение поведения знаменитостей, описанного в глянцевах журналах, вместо того чтобы анализировать собственное поведение.

Долгосрочные инвестиционные решения с высокой ценой риска

У вас нет никакого принудительного конечного срока, сопровождающего принятие этих решений. Зачастую от решения инвестировать в эту сферу нет и краткосрочной выгоды — удовлетворение откладывается. Это решения заботиться о своем здоровье, выстраивать взаимоотношения с детьми, овладевать новым и необходимым для своей карьеры навыком, заниматься своими финансами. К этому не прилагается никаких конечных сроков.

Впрочем, как только принято одно из таких решений, а вы установили конечный срок, отныне у вас есть начало для обязательства. Теперь для вас есть риск провала. Теперь у вас есть желание смело действовать, искать инструменты, которые находятся прямо вокруг вас, бросать вызов кодексу правил — у вас есть желание победить! Тут Тигр будет ворчать и побуждать вас бросить начатое или, по крайней мере, не играть по-крупному.

Теперь начинается битва за вашу историю. И вы просыпаетесь! Не хотите вступить в игру сейчас?

Лично для меня именно отсюда произошли все серьезные перемены и достижения в моей жизни. У меня тоже есть мешающие настойчивые конечные сроки, чтобы платить по счетам и выполнять рутинные дела. У меня нет конечных сроков относительно роста моего бизнеса или в том, чтобы стать жокеем, или во фридайвинге — пока я сам не создам их. Мало кто из нас назначает себе конечный срок, чтобы стать лидером для других, оказать влияние на бизнес, приобрести навыки, отсутствие которых мешает продвижению по

службе. Это потому, что мало у кого есть ощущение смысла жизни и священная цель, воодушевляющая идти мимо гортанного рычания Тигра.

Но если вы не задаете конечные сроки, все это не случится без случайной помощи Госпожи Удачи.

Даже обязательство запланировать отпуск и взять насущно важное время для отдыха, инвестируя его в друзей или семью, бывает трудно ограничить сроками. Вам понадобится выделить время в своем ежедневнике, когда вы понятия не имеете, какими будут ваши приоритеты там, в будущем. Вам придется взять немного денег с банковского счета и, что хуже всего, возможно, найти сейчас полдня, чтобы все изучить и заказать. Зато это будет прекрасное инвестирование времени. Возможно, именно эта неделя года станет памятной частью вашей истории.

Теперь мы на территории укрощения Тигра. Теперь вы в зоне приключения и волнения, страха и дискомфорта, роста и развития. Здесь ваши мечты наяву могут быть реализованы. И прежде чем вы позволите Тигру зарычать на вас и снизите планку своих планов до более прозаичного, заурядного, осуществимого уровня, продолжайте мечтать наяву! Возможно, пришло время мечтать с блокнотом и начать записывать кое-что из маленьких шажков, которые могут привести вас туда.

Уже находите причины не делать этого? Тогда, быть может, пришло время мечтать наяву с Правилем 2 Укрощения Тигров и попробовать технику «Почему нет?» из Правила 3.

Только долгосрочное инвестиционное решение с большой ценой риска заставляет сражаться в героической битве с голосами в голове (Правило 4) и искать инструменты для Укрощения Тигров, чтобы помочь себе добиться цели (Правило 5). Именно здесь мы находим силы выйти из толпы и проложить свой собственный уникальный путь (Правило 6). Теперь мы готовы работать, чтобы понять свой страх и преодолеть его (Правило 7). Это инвестирование воодушевит нас создать новый распорядок и следовать ему (Правило 9). Это стоит того, и мы не бросим начатое (Правило 10).

Долгосрочные инвестиционные решения с высокой ценой риска затем будут руководить вами в принятии краткосрочных решений. Это будет сопровождаться столкновениями с Тигром и диалогами в голове.

Страх и дискомфорт появятся даже прежде, чем уйдет эйфория от важного решения. Но не волнуйтесь: есть еще несколько доступных инструментов, чтобы помочь вам отправиться в новое приключение.

Теперь давайте изучим их.

Контролировать свое время, чтобы что-то менять

Правило 8 состоит из двух половинок. Первая половина — это внимательный взгляд на ваши взаимоотношения со временем с целью осознать его. Вторая — это практическое руководство касательно того, как начать контролировать свое время. Обе составляющие необходимы, чтобы что-то менять.

Так чем, по вашему мнению, должен обладать молодой жокей, который не особенно богат, но отчаянно хочет преуспеть, стать наездником? Кредитоспособностью? Не думаю. Жокеи — мастера в инвестировании своего времени. Позвольте объяснить, почему.

День у жокея начинается в 5 утра. Он мало ест и, возможно, на дворе середина зимы, но он выходит, чтобы объездить пару нервных лошадей в дождь или в туман. Затем он едет на соревновательную трассу, которая может находиться в трех или четырех часах езды. Пока он едет в машине, он будет звонить тренерам (он сам свой самый эффективный продавец) и отвечать на звонки своего агента. Он будет звонить другим жокеям, которые уже ездили на лошадях, с которыми он будет иметь дело сегодня, чтобы понять характер этих лошадей. Затем он отправляется посидеть в сауне, чтобы обезводить организм до необходимого веса.

Затем идут шесть заездов один за другим, возможно с падениями на землю на скорости больше тридцати миль в час с высоты десяти футов^[88] или более. Между заездами ему к тому же необходимо будет выкроить время, чтобы поймать владельцев лошадей или тренеров, которые находятся на ипподроме и с которыми ему надо установить хорошие отношения. Затем следует трех- или четырехчасовая дорога обратно, когда, возможно, нечего съесть, кроме банана.

Когда он добирается домой, быть может, ему придется сжечь несколько калорий и, разумеется, неплохо бы провести немного времени с семьей. Потом приходит время чистить сапоги для верховой езды, подготавливая их к утру, и отправляться в постель. А на следующий день он проделывает все это снова. И так далее...

Теперь мы начинаем понимать, почему упорный жокей будет инвестировать средства в водителя, как только сможет. У него только 24 часа каждый день, чтобы написать свою историю, а он хочет

написать бестселлер. Приходится очень много ездить на машине, и это единственная обязанность, которую можно делегировать. Он либо водит сам, с физическим и умственным напряжением, которого это требует от него, и временем, которое затрачивается, либо забирается на заднее сиденье машины, совершает звонки и получает немного сна.

Нанять водителя — очень смелое решение в плане контроля вашего времени. Вы сделали бы это, чтобы помочь себе в карьере? Вы не можете себе это позволить? Большинство жокеев небогаты. Возможно, они зарабатывают меньше вас, но для некоторых из них важно укротить своего Тигра и инвестировать время так, как, по их мнению, необходимо для их работы.

Каким образом Тигр препятствует вашим решениям, касающимся вашего времени? Какова цена этому для вас, вашей карьеры, для жизни вашей семьи и вашей истории? Я хочу представить вам практические способы, помогающие обрести контроль над своим временем.

Инструмент первый: Ежедневник

Ваше положение сейчас = сумма всех сделанных выборов до сегодняшнего дня

Ваши выборы = совершенные и несовершенные вами поступки

Совершенные и несовершенные вами поступки = то, во что было или не было инвестировано время и к чему были или не были приложены усилия

Инвестированное или не инвестированное время и приложенные или не приложенные усилия = ваш ежедневник

Следовательно,

Ваш ежедневник сегодня = ваше положение завтра.

Перечитайте это еще раз, а потом откройте свой дневник. Вы согласны, что ежедневник и то, что вы решаете хранить в нем или вне его (а главное — *кто* решает, вы или Тигр), — это точное описание того, к чему вы предпочитаете применить время, силы и талант?

Вы согласны, что совершенные (и несовершенные) вами поступки привели вас в то положение, в котором вы находитесь сейчас? Тогда спросите себя: действительно ли записанные вами действия вносят вклад в историю, которую хочет написать мое истинное «Я» в мой короткий срок на земле? Или это мой Тигр поместил их туда?

Вот как пользоваться этим инструментом. Записывайте в ежедневник все на две недели вперед. Обращайте пристальное внимание на то, что и как туда попадает. Обращайте особое внимание, есть ли там время, выделенное на долговременные цели с высокой ценой риска. Когда это сделано, вы можете решать, тот ли это распорядок, которому вы хотите продолжать следовать, пока он не станет второй натурой. Кто пишет вашу историю — вы или Тигр?

Тик-так...

Инструмент второй: Укротите Тигра по имени Нет

Сказать «нет» бывает чрезвычайно сложно. Особенно трудно может быть сказать «нет» вышестоящим или агрессивным людям на работе. Распределение обязанностей в семье тоже бывает минным полем, по которому нам не особенно хочется идти. Однако умение говорить «нет» — главный и самый сложный Тигр, касающийся контроля времени. И Десять правил Укрощения Тигров помогут вам в чем-то отказывать людям.

Когда у вас есть ясное ощущение смысла и цель и это вселяет в вас мужество (Правило 3), когда у вас наготове есть план, как добраться до цели, и вы осматриваетесь вокруг в поисках инструментов (Правила 3 и 5), когда вы переписали части своего кодекса (Правило 2) и одолели Директора и Саботажника в мысленной битве (Правило 4) и вы больше не боитесь выходить из толпы (Правило 6), вы запросто будете говорить «нет». Правила Целостности и Лидерства уже дадут вам эту силу.

Тогда вы станете тем воодушевляющим человеком, в чьих глазах сияет свет.

Теперь вы — сила, с которой надо считаться. Поверьте мне. Люди со священной целью не нуждаются в «курсе уверенности в себе». Кроме того, и это очень важно, вы будете осознавать, почему вы говорите «нет». И будете способны ясно и вежливо сформулировать это для тех, кому вы отказываете — объяснить, почему вы так делаете. А если вы, будучи целостной личностью, объясните это честно и храбро, люди выскажут свое несогласие с вами, только если есть очень веская причина. В этом случае, вероятно, лучше остановиться и послушать.

Вот совет тем, кто провел жизнь, упиваясь своим жертвенным неумением сказать «нет» и желанием угодить всем вокруг (как бы грубо это ни звучало, вы угождаете не окружающим, а лишь себе). Очень возможно, что вы к тому же искусно вменяете это в вину тем самым окружающим. Но человек делает именно то, что выбирает делать. И вы можете изменить ситуацию.

Никогда не станет проще встать и быть принятым в расчет. Так что попробуйте сказать «нет» в следующий раз, когда почувствуете, что это правильно. Попробуйте добиться этого вежливо, попробуйте добиться этого с улыбкой и объяснитесь. Момент, когда человек, с которым вы говорите, просто кивает, соглашается и находит кого-то еще, кто поможет ему, может стать очень, очень волнительным. Возможно, вы очень удивитесь полученной реакции — а также времени, которое вы выиграете, чтобы инвестировать его так, как вы предпочтете.

Тик-так...

Инструмент третий: Укротите Тигра по имени Временной вор

Вы знаете тот тип людей, которых я имею в виду: у них нет ощущения цели, и иногда кажется, что у них едва ли есть ощущение того, что правильно, а что нет, поскольку они готовы часами занимать вас своими разговорами и проблемами. Меж тем вы редко найдете Временного вора, занятого собственным бизнесом.

Если вы дошли до этого места в книге и уловили для себя новое ощущение цели, вам не понадобится какая-либо помощь с моей стороны в укрощении Тигра применительно к «временному вору». Я лишь скажу вам несколько слов в ободрение. Да, вы делаете правильное дело. Уходите от них. Избегайте их во время ланча и, если необходимо, передвиньте свой стол на другую часть территории, чтобы уйти с пути их бесцельного блуждания. И да, все мы ловили себя на ложной мысли, что наш человеческий долг — выслушать их, будто мы выступаем в роли некоего бесплатного психотерапевта. Беда в том, что пациент никогда не поправится. Чем больше вы слушаете его, тем больше прогрессирует его недуг!

Дайте себе разрешение освободить от них свой путь. Замечательно. Двигаемся дальше.

Тик-так...

Инструмент четыре: Укротите Тигра в облике гаджетов

Ничто не отвлекает меня от работы так, как мягкий оповещающий сигнал входящего сообщения e-mail. Вы можете противиться тому, чтобы взглянуть? Тогда не соблазнительно ли ответить? А что случилось с ощущением цели? Что случилось с той глубокой мысленной нитью, которая тщательно распределяла и заносила в ежедневник краткосрочные инвестиции времени с высокой ценой риска, которыми вы занимались? Она просто похоронена рутинной возней с низкой ценой риска!

Выключите свой e-mail. Выключите мобильный телефон. Киньте смартфон в ящик стола (могут ли быть какие-то оправдания тому, чтобы проверять e-mail или Facebook на совещании с коллегами и за ужином с друзьями и семьей?). Уберите их до отведенного в своем ежедневнике времени для использования средств общения. Это единственный шанс, который будет у вас в современном мире рингтонов и беспроводных широкополосных сетей,^[89] чтобы задействовать свой мозг на какой-либо период времени и управлять своим миром на своих условиях.

Ведь *ваш* почетный знак на работе — это недоступность и скорость реакции. *Ваш* почетный знак — прекрасные результаты. На работе первое имеет значение только как истинный помощник второго. Нынешний этикет общения уже подразумевает, что не следует ожидать быстрого ответа от людей, которые, например, отдыхают в отпуске со своими детьми, или составляют важный документ, требующий размышлений, разрабатывают следующее поколение планшетных компьютеров, или тратят драгоценное время на воспитание и поддержку молодых талантов вокруг них.

И если вы окажетесь на совещании, которое настолько неважно, что люди печатают что-то на своих ноутбуках и проверяют телефоны, вместо того чтобы заниматься предметом обсуждения, значит эта

встреча для вас — потеря времени. Укротите своего Тигра прямо сейчас. Уходите.

Тик-так...

Инструмент пять: Воспользуйтесь дедлайнами для значимых целей

Ключ к успешному возврату от рутинных отвлечений — установленный конечный срок выполнения долговременных значимых задач. У долгосрочных задач изначально нет конечного срока — пока вы его не создадите. Никто не требует от вас планировать ваше следующее карьерное продвижение или отпуск. И пока вы сами не установите конечный срок, все остается мечтами наяву или просто каракулями в блокноте.

Сообщите о намеченном вами конечном сроке прилюдно, поделитесь им с вашими сторонниками, а также с циничным коллегой, который каждый день будет с ухмылкой напоминать вам об этом. Действительно рискните чем-то в противовес этому; сделайте необходимостью уложиться в срок. Величайшая угроза для успешного инвестирования времени в том, что ненужная деятельность с назойливыми конечными сроками съедает время, которое должно было быть отведено важной для вас деятельности: например, чтению сказок вашим детям или планированию расширения бизнеса. У этих задач нет конечных сроков, которые публично угрожали бы вам. Зато все это имеет очень реальный конечный срок в том, что касается истории вашей жизни.

Тик-так...

Инструмент шесть: Отложите регулярное планирование в сторону и помечтайте

Мы обращались к этому выше, когда изучали, как по-другому понять время, но необходимо включить это в список как инструмент контроля вашего времени. Когда вы приучитесь записывать в ежедневник свои мечты наяву — вместе с прилагающимися конечными сроками (вы можете мечтать, гуляя с собакой или принимая ванну, если хотите), вы начинаете творить и вдохновляетесь на

перемены в своей жизни. А как только вы начинаете действовать, следуя своей мечте, все меняется для вас. У вас есть записанные мечты с намеченными действиями и конечными сроками? Чего вы ждете?

Тик-так...

Инструмент семь: Делегируйте полномочия

Мы с командой в Taming Tigers редко работаем с советом директоров, не выслушав их увлекательные планы (и то, что у них «нет времени», чтобы воплотить их). К концу нашего совместно проведенного времени члены совета директоров всегда признают в этом заявлении фикцию из Правила 2. Они просто вынуждены изменить свои привычки. Мы не «продаем» им эту идею. Они сами понимают это.

Когда совет директоров понимает, что необходимо выделить время для долговременных целей с высокой ценой риска, такой как сообщение стратегии и управление потенциалом сотрудников (что неизбежно, поскольку замечать бездействие — постоянная работа руководителя), они начинают смотреть в свои ежедневники, чтобы понять, в где корень их бездействия. И не находят его. Ведь там полно разнообразных видов деятельности — необходимой деятельности, которая должна находиться в компетенции других сотрудников.

Таким образом, даже советы директоров крупных компаний зачастую плохо делегируют обязанности. Это потому, что они беспокоятся, причем страстно, о том, как все сделать правильно. Прямо как вы. Однако когда они уделяют время анализу ситуации и видят, что в компании нет места росту и амбициям, они вопрошают: «Разве мы не нанимаем прекрасных талантливых людей, которые могут выполнить это?» «А разве вы не душите этот талант, указывая ему все?» — спрашиваем мы в ответ. Зачастую случаются необыкновенные и долговременные прорывы.

Руководители получают свободу руководить. Таланту разрешают проявить себя.

Делегирование обязанностей связано еще с одной трудностью: оно подразумевает доверие другому человеку. Доверие — то, что обеспечивает Тигра сильной зубной болью. Однако вы не руководитель и не лидер, если не можете доверять окружающим

выполнять их профессиональные обязанности самостоятельно. Проявление этого навыка изменит вашу жизнь на работе, вовремя вернет вас домой к семье, сделает вас истинным лидером и обеспечит долговременные результаты для вас и тех, кем вы руководите.

Тик-так...

Инструмент восемь: Попробуйте проходить тест дома престарелых ежемесячно

В начале совместного времяпрепровождения мы признали, что хотели бы стать счастливыми стариками, оглядываясь на свою жизнь. Разумеется, через много лет. Пожалуй, сейчас, когда мы размышляем, как инвестировать время, которое пройдет между нынешней точкой нашей жизни и временем, когда мы будем вынуждены освоить игру в домино, нам пора снова повернуть свои мысли в сторону финала жизни.

Отправьтесь в свой дом престарелых сейчас. Прислушайтесь, какой совет даст вам тот мужчина или женщина из дома престарелых (т. е. вы сами на старости лет) в отношении вашего нынешнего подхода в инвестировании времени? Уж они-то видят те возможности, огромные возможности, которые спрятаны от вас Тигром, пока вы сидите здесь сегодня.

Что ответите вы самому себе из глубокой старости, когда вы расскажете тому старику о своих планах и о том, почему не можете извлечь выгоду из возможности, которая прямо рядом с вами? Чего вы ждете?

Тик-так...

У людей есть только один дефицитный ресурс

Если вы не понимаете своих взаимоотношений со временем и не используете перечисленные выше инструменты, то, вероятно, обнаружите, что ваш новый проект столкнется с нереальными требованиями времени еще до того, как начнется. Именно здесь зачастую спотыкаются и оказываются тихо погребены наши мечты — прежде чем мы снова раскопаем их в доме престарелых. Это ваш выбор. И только Тигр стоит на пути к принятию верного решения.

Есть лишь один дефицитный ресурс. Этот по-настоящему дефицитный ресурс — время, которое отпущено нам на земле.

Вы инвестируете его сейчас.

Убедитесь, что именно вы определяете свою инвестиционную стратегию и что вам нравится, как выглядит отдача.

Ежедневник у вас уже под рукой?

Тик-так...

Досье 8:

Рассказ Стиви Холлидея

Я изучил немало книг и моделей коучинга, но только недавно услышал выступление Джима.

Примерно 18 месяцев назад я вращался в фармацевтическом и медицинском бизнесе. Около трех или четырех лет назад меня выбрали для прохождения программы по бизнес-коучингу, и я впервые начал управлять карьерным ростом. Я изучил способы мышления и поведения для достижения результатов. Я осознал, что способен на большее, и начал управлять своей карьерой. Наконец-то я понял разницу между руководством и лидерством. Я начал читать книги таких авторов, как Стивен Кови,^[90] а совсем недавно работал с личным инструктором-психологом.

Сейчас я работаю руководителем отдела по охране труда и здоровья в подразделении электростанции, в Е. ОН.^[91] Я начинал профессиональную деятельность в отделе эксплуатации, но вот уже 12 лет являюсь специалистом по охране труда и здоровья. Я получил лицензию только 3 года назад. Однако благодаря Джиму и другим людям, с которыми говорил в последнее время, я решил вернуться в отдел эксплуатации. Ведь когда тебе ясно твоё направление, оно становится мощным магнитом. Так что я двигаюсь в новом направлении.

В своей жизни я испытал нечто схожее с жокейством Джима. Это произошло после того, как у одного моего старого друга обнаружили рак кожи. Друг, к счастью, поправился, но мы — компания друзей — решили сделать что-нибудь для больницы, где за ним ухаживали. Мы решили поставить рекорд, проделав на велосипедах путь вдоль побережья за три дня, чтобы выручить средства для больницы.

Вначале я искал себе оправдания, чтобы не поехать. Я думал: у меня не будет времени и это невозможно, поскольку я годами не сидел на велосипеде. Однако меня мотивировало то, что мы тренировались вместе — всей группой друзей. В первый год мы совершили подготовительный трехдневный пробег, а два года спустя мы осилили тот же путь за два дня. Однако Тигры продолжали приходить ко мне, говоря: «Ты не сможешь этого сделать». И я начал задумываться об этом. Прошлым вечером мы встречались с друзьями. Теперь мы подумываем на следующий год доехать от Джон О'Гроатса^[92] до Лендс-Энда.^[93] И хотя я не садился на велосипед со времен нашего последнего путешествия, я верю, что это возможно.

Я больше всего отождествляю себя с правилами 1, 3, 4, 5, 7, 8 и 10. Особенно важны для меня правила 1, 3 и 7. Девиз «не бойтесь действовать уже сегодня» связан у меня с осознанием времени как одного из наиболее ценных активов. И я понял, что не смогу осуществить все, находясь на более высокой должности. Передо мной особенно остро стоит дилемма «работа — жизнь», поскольку я хочу быть хорошим мужем и отцом, а также другом. И понял, что достаточно осуществить три из четырех ключевых задач, тогда возникает эффект домино и вы будете использовать время с большим толком.

Джим говорит о голосах в нашей голове. Они говорят: «Я не уверен, что могу осуществить это, может быть, это слишком большой рывок». Если вы пойдете на поводу у этого первого Тигра и не сделаете то, что причиняет дискомфорт, дело будет загублено на корню. Теперь я изменился и лучше понимаю свое личное развитие. Это не всегда просто. Думаю, стоит бросать вызов.

Правило 3 связано с движением к цели, которой вы хотите достичь. Сегодня утром я проводил коучинг с другом, у которого проблемы на работе. Он знает, что делать и какой исход хочет получить, но не может сказать об этом своему руководителю. Я дал ему карточку Джима с Десятью правилами. Я предложил ему определить список лучших компаний, где он хотел бы работать, и поговорить с ними. Он решил, что я шушу, но я действительно имел это в виду. Вам должно быть ясно, что для вас означает успех в жизни, на работе и в личных взаимоотношениях, и надо двигаться к этому. Это в духе Джима и

жокейства. Он точно поборол Тигра и каждый день двигался в этом направлении.

Правило 7 связано с совершением чего-то смелого каждый день, но это не обязательно грандиозные поступки. Иногда труднее совершить какой-то небольшой шаг, зато потом перемены пойдут по нарастающей.

Правило 5 Джима связано с поиском инструментов и людей, которые помогут вам. Для меня это был коучинг. Я научился учитывать личностные особенности, выбирая способы работы с коллегами.

Номер 10, «никогда, никогда не сдавайтесь». Целиком согласен, но временами это трудно.

Так много узнав благодаря освоению коучинга, я заинтересовался просвещением окружающих. Прохождение всестороннего коучинга заставляет вас думать, что вы и сами могли бы хорошо с ним справиться. Я не использовал в коучинге правила Джима явно, поскольку лишь недавно узнал о них, но я рассказал о них нескольким людям, дал паре из них карточки и предложил им поискать эту книгу, когда она будет опубликована.

Правило 9

Создайте распорядок, который обеспечит основы продвижения к цели

Есть очень известный итальянский жокей — Фрэнки Деттори. Вероятно, на сегодняшний день это самый знаменитый жокей в мире и один из самых успешных в истории скачек. К началу июня 2007 года (двадцать первый год Фрэнки в качестве профессионального жокея) он еще не одержал победу на самых звездных в мире скачках, на Английских Дерби в Эпсومه. Он пробовал 14 раз и терпел неудачу.

И вот 2 июня 2007 года Фрэнки Деттори и молодой жеребец по кличке Оторайзд разместились в стартовой кабинке для забега на одну милю четыре фарлонга и десять метров — классика из классики.

Когда наездники стартовали, Фрэнки чуть придержал свою лошадь в хвосте, позволяя лошадям-лидерам проделать всю сложную работу на неровном ипподроме Эпсума. К тому моменту, когда они добрались до знаменитого Таттенхемского поворота^[94] и стали поворачивать, Фрэнки попросил Оторайзда показать миллионам зрителей свои таланты. Поначалу его жеребец медленно поравнялся с галопирующими участниками заезда, но к моменту, когда Оторайзд и Фрэнки добрались до начала трибун, они уже претендовали на свой первый Приз Английских Дерби.

Человек, который уже создал себе историю, выиграв все семь заездов в единоличной программе скачек в Аскоте в 1996 году, добавил к этому единственный оставшийся приз, которым он больше всего хотел завершить свою завидную коллекцию ценных мировых трофеев на своей каминной полке.

Счастливчик Фрэнки Деттори!

Толпа в Эпсومه и миллионы зрителей взорвались, когда он пересек финишную черту. Знаменитая улыбка сияла, и он легко спрыгнул с лошади, вызвав громкое одобрение за ограждением для расседлывания лошадей победителей. Затем Фрэнки наконец принял Приз Дерби от Ее Величества королевы Англии Елизаветы II.

Счастливчик Фрэнки Деттори!

Что же сделал наш герой, чтобы отпраздновать это? На следующий день он полетел во Францию, чтобы выступить в паре с другим талантливым молодым жеребчиком — Ломаном и выиграть Prix du Jockey Club^[95] (французский аналог Дерби).

Счастливчик Фрэнки Деттори!

Вот два Дерби за два дня, на двух ипподромах, на двух лошадях, в двух странах. Как бы вы назвали это, выражаясь языком спортивных достижений? Я называю это жадностью!

Мне самому приходилось играть в жокейский распорядок счастливчика Фрэнки в течение года. Я употребляю слово «играть», поскольку это было «увлечение», помимо основной полноценной работы. Фрэнки не играл, он был на своей основной работе, он — жокей-профессионал. И зная, каково это, я не уверен относительно слова «счастливчик».

Это выглядит так: вы встаете в 5 утра и принимаетесь за работу в 6 утра. Верховая езда не позволяет «опоздать» и «заболеть». Зато она позволяет 7-дневную рабочую неделю, включая заботу о лошадях.

Да, чудесным утром нет ничего лучше галопа верхом на прекрасной скаковой лошади по восхитительным окрестностям. Однако в Англии утро редко бывает чудесным. Порой выходишь из дома в жуткий ливень или откалываешь лед от лобового стекла в 5:30. На завтрак — банан и кофе (черный, без сахара). Через три или четыре часа езды вы готовы съесть что-нибудь еще, и... еще один банан доставляет вам удовольствие.

Почему бананы? Ну, если я скажу вам, что исключается из меню, возможно, это станет понятно. После консультации со спортивным экспертом Джоном Питтсом из моего рациона были изъяты: все молочные продукты, макаронные изделия, хлеб, красное мясо (не проблема, поскольку я вегетарианец), масла и большинство соусов, алкоголь, мюсли и орехи, все сладости и шоколад, а также печенье и пирожки. Для меня тягостно было отсутствие чипсов и карри. Сухофрукты (неподслащенные) были обычным и терпимым угощением во время долгих поездок на машине, чтобы выступать с речами об Укрощении Тигров.

Конечно, тут с нетерпением ждешь ланча. Однако, проехдив верхом значительную часть утра, на ланч съедаешь какую-нибудь маленькую

запеченную картофелину и много свежего салата (разумеется, без заправки, без масла, бобов, сыра и тому подобного).

Вы придерживаетесь диеты. И это тоже работа. На ипподроме Администратор у весов не говорит: «Взгляни, сынок, эти шелковые бриджи становятся слегка тесноваты, пора ненадолго отложить пироги». Нет, он ставит вас на весы и, если вы весите слишком много, зовет своего хорошего друга, Мистера Комментатора, который объявляет толпе, что этот жокей набрал чересчур большой вес — объявляет в тот момент, когда вы проезжаете мимо зрителей, приподняв в седле зад, чтобы все могли его оценить.

Ваш полдник — одно яблоко. Ужин необходимо съесть до 19:30. И никаких углеводов за ужином — вы получили свою долю в виде картофеля за ланчем. Затем наступает черед вечерней пробежки трусцой, чтобы выработать набранное за день и поддерживать себя в форме, — нередко в темноте и под дождем. Я опустил гимнастические тренировки из страха разочаровать любых потенциальных жокеев.

Потом на следующее утро вы встаете и проделываете все это снова.

Конечно, профессиональные жокеи и вторую половину дня посвящают верховой езде. Я же в это время занимался своим бизнесом.

Счастливчик Фрэнки Деттори?

Я играл в диету и расписание лишь в течение одного года. А Фрэнки и другие не играют в это. Фрэнки работал в поте лица более 25 лет — в постоянном напряжении и с жестким расписанием.

Счастливчик Фрэнки Деттори?

Правило 9: Создайте расписание, который обеспечит основы продвижения к цели

Что такое «расписание» и «основы»? Если в качестве аналогии вы возьмете игру на пианино, одна из основ — регулярно играть гаммы. Расписание подразумевает — практиковаться, играя гаммы (и все остальное, над чем вы решили работать), ежедневно, в течение определенного отрезка времени — и не позволять себе отказаться от этой рутины.

В наше время расписание — крайне немодное слово. И кто хочет заниматься рутинной, когда есть столько увлекательных занятий? Если

вы думаете, что можете укротить своего Тигра во всех других отношениях, но без Правила 9, вы ошибаетесь. Я скажу больше. Исходя из моего опыта работы с первоклассными спортсменами и первоклассными бизнесменами, я убежден, что полная ясность концепции и четкость плана в сочетании с необыкновенной требовательностью к себе в том, что касается выполнения «основ» — главные составляющие «секрета успеха».

Обычные люди, совершающие выдающиеся поступки

Вы хотели бы основать успешный бизнес и приобрести финансовую независимость? Хотели бы выиграть олимпийскую медаль? Разумеется. А хотели бы поставить на карту свой дом и рискнуть всем? Просыпаться каждый день при любой погоде и тяжело ступать по улицам? О, нет!

Никто не хотел бы — но они научились любить это, а их прекрасные результаты и священная цель мотивируют их начинать задуманное и преодолевать тяжелые будни.

Думаете, всем нашим кумирам легче было придерживаться ежедневного распорядка, чем нам, простым смертным?

Преуспевающие люди, творцы своей истории и вдохновители окружающих, сделали свой выбор. И они создали распорядок, поддерживающий этот выбор, и внедрили его в свои будни. Как гласит афоризм, «нет выдающихся людей, есть обычные люди, совершающие выдающиеся поступки». Все они встретились со своим Тигром и укротили его, чтобы осуществить это.

Мои основы и распорядок применительно к верховой езде и нырянию были весьма приземленными. Например, надо вовремя ложиться спать, вовремя вставать, бывать на конном дворе, заниматься в спортивном зале и бегать, практиковаться в йоге, складывать определенные продукты в тележку в супермаркете и всегда готовить свежую еду на вечер. А основа для написания этой книги — садиться и писать сегодня, завтра и послезавтра, после рабочего дня. Ни в одном из этих поступков нет ничего особенного и волнующего. Зато они с лихвой воздаются нам.

Не сомневайтесь, что за каждым мгновением славы и триумфа стоят решения следовать распорядку, которые принесут победу. Эти

решения приняты перед лицом рычания Тигра. А вы готовы менять привычки, преодолеть дискомфорт соблюдения распорядка?

Решения — поступки — результаты.

Давайте рассмотрим некоторые типичные стратегии Тигра, которые мешают нам следовать распорядку.

«Им легко — если бы я играл с такими высокими ставками, я бы тоже был дисциплинирован!»

Патовая ситуация: вы никогда не дойдете до игры с такими высокими ставками, если не будете дисциплинированы. Прежде каждый знаменитый спортсмен был никому не известен, но дисциплинирован и упорен. И вначале он не получал никакой награды и признание за ежедневную работу в рамках жесткого распорядка. Это очень трудный этап, особенно для молодых жокеев: когда друзья отправляются в паб поужинать и выпить с девушками и парнями, а наш герой должен заботиться о норме калорий и подъеме в 5 утра.

Взгляните на Правило 3, возьмите на себя обязательства и создайте необходимый распорядок.

«Разумеется, распорядок необходим спортсменам, но он ничего не меняет для меня»

Что ж, это правило из вашего кодекса должно обеспечить вам полную защиту от страха и сопутствующего дискомфорта. В одних случаях результаты распорядка очевидны, а в других менее очевидны. Но посмотрите вокруг.

Люди, которые установили распорядок в своих финансах пять, десять, пятнадцать, тридцать лет назад, получают награду за этот распорядок, разве нет? Люди, которые применили распорядок для того, чтобы стать прекрасными родителями (а не полагаться на телевидение или няню в вопросах воспитания), получают невидимую посторонним награду от взаимоотношений с детьми, разве нет? Люди, которые ежедневно работают над своей целостностью, не ища безопасности в толпе, становятся уважаемыми и обеспеченными руководителями и новаторами завтрашнего бизнеса, разве нет?

«У меня нет времени на распорядок»

Распорядок, как правило, бережет наше время.

По поводу времени, пожалуйста, перечитайте Правило 8. Вы по-прежнему пользуетесь этой старой банальностью из своего кодекса правил, чтобы оправдать то, что сдаетесь Тигру?

Распорядок под давлением толщи воды

Я промок насквозь. Смотрю на часы: 7:30 утра, 27 августа 2010 года.

День рекорда. Пора вставать.

Дабы сохранять носовые пазухи в хорошем состоянии, мне приходится спать без кондиционера. А в Шарм-эль-Шейхе, в разгар лета, при температуре, достигающей 35 °С, это не способствует комфортному лежанию в постели, как только солнце появляется из-за горизонта. Я рассматриваю крепко спящую Аниту; ее волосы начинают прилипать ко лбу, по мере того как повышается температура. Я принимаю душ и с чашкой мятного чая в руке поднимаюсь по лестнице на плоскую крышу дома.

Я с нетерпением ждал этого момента спокойствия и уединения. Сегодня в час дня я выйду из дома своего хорошего друга и режиссера фильмов о подводных съемках Дебби Меткалф, где жил во время тренировок в Египте. Я направляюсь к морю, чтобы предпринять первую попытку в установлении британского рекорда во фридайвинге. День распланирован с 9 часов, поэтому сейчас мое личное свободное время.

Дебби — владелица Blue Eye FX, международной кинокомпании, осуществляющей подводные съемки. Ее команда начнет прибывать к ней домой примерно в девять, чтобы начать подготовку к съемкам погружения.

Я надеялся на спокойствие, пока смотрел, как восходит солнце, а зубчатая гора Синай окрашивается в розовый, прежде чем обрести песчаный цвет при свете дня. Но у Тигра другие планы, и Директор начинает диалог. «Кто ты, к черту, такой, чтобы стремиться установить британский рекорд? Морю будет известно, что ты относительный новичок».

Я начинаю свое занятие кундалини-йогой. И занимаюсь на протяжении двух часов с моей любимой музыкой для йоги — альбомом «Into Silence» Дэвы Премал.^[96] Я перемещаюсь в другой мир и начинаю чувствовать привычное ощущение силы в теле и сознании. Тигр исчез.

В Only One Apnea Centre — суэта. Андреа и Раста приветствуют меня широкими улыбками, и я отправляюсь экипироваться.

Невозможно влезть в гидрокостюм для фридайвинга, специальный мягкий тип неопрена^[97] с открытыми порами, предварительно не смазав его изнутри мылом. Я иду в душ, чтобы намылиться и проскользнуть в свою вторую кожу.

Я вставляю в свою шапочку компьютер для ныряния Suunto D4. Он издаст сигнал близко к моему уху, когда я миную сорок метров. На этой глубине и на скорости погружения около 1,6 метра в секунду у меня есть десять метров, чтобы выпустить воздух из легких во время погружения, прежде чем мои легкие запечатаются и заблокируют весь оставшийся воздух внутри. Мне понадобится оставить воздух за щеками. Он не для дыхания, а для подпирания воздухом барабанных перепонки во время погружения. Если у меня не будет достаточно воздуха, чтобы «продувать уши», давление океана, увеличиваясь по мере спуска, будет причинять неопишемую боль в ушах. И мои барабанные перепонки лопнут через несколько секунд. Я затягиваю другой компьютер D4 на талии, прикрепляю грузовой пояс, беру маску и ласты и в одиночестве выхожу к морю.

Море! За всеми приготовлениями я забыл, что все это связано с морем. Я вспомнил об этом, когда дошел до вершины утеса и впервые за сегодняшний день заметил море. Оно синее, как сапфир, но на его поверхности под блеском египетского солнца пляшет тысяча бриллиантов. Понтон тянется поверх рифа от песчаного берега, а платформа на сотню метров заходит в море. Платформа расположена в заливе. Залив открывается широкому океану, и море достигает горизонта. У меня заходится сердце. Я хорошо знаю эту береговую линию. Я начал заниматься здесь дайвингом с аквалангом в 1998 году. Я всегда чувствую себя так, будто возвращаюсь домой, когда захожу здесь в воду. Там будут знакомые создания, которые поприветствуют меня по возвращении к ним. Рыба-клоун, рыба-попугай, рыба-лев, рыба-бабочка, рыба-вымпел, рифовые акулы и черепахи — если очень повезет. Все старые друзья.

Мысленно передо мной встает доброе предзнаменование, которое я получил от океана при первом погружении от Only One Centre в январе этого года. Моя китовая акула.

— Чао, Джим! — позади меня Андреа. Он экипирован, а его зубы сверкают, когда он дарит мне самую широкую свою улыбку. — Нырнем!

— Давай нырнем!

Сегодня Андреа будет дайвером, обеспечивающим мою безопасность. Это значит, что он будет погружаться и встретит меня на глубине примерно в 30 метров, когда я буду возвращаться. Если наша синхронизация нарушится, он должен будет подождать, пока я не вернусь. Он не может коснуться черты, до которой я буду спускаться, поскольку это попытка установить рекорд, так что ему придется расходовать энергию, бесконтрольно поддерживая себя, пока он смотрит вниз, в темноту, в поисках первого проблеска белого воздушного мешка, возвращающего меня на поверхность. Если что-то пойдет не так, когда я спущусь на тридцать метров, он должен будет помочь мне. Вот почему ему необходима такая же тщательная разминка, как и мне. Возможно, впереди у него тоже довольно долгое погружение.

Три хороших погружения для разминки. Плыдем к платформе.

Раста сидит на платформе в официальной желтой футболке AIDA. [98] Второй судья, Ангела Амброси, в воде — на слэде. Толпа туристов вокруг дайв-сайта растет. Раста подает мне знак ОК и спрашивает, готов ли я начать пятиминутный обратный отсчет. Я молча подаю ответный знак ОК и опускаю голову в воду, дыша через трубку, и возвращаюсь в спокойный мир под поверхностью моря. Я чувствую себя хорошо, очень сильным, очень расслабленным и сосредоточенным, очень спокойным — то, что надо.

Я подплываю к слэду и продеваю стопы через канаты, которые обезопасят их. На это требуется несколько попыток, поскольку слэд подпрыгивает вверх-вниз на волнах. Когда я привязан, я киваю Раста.

— Две минуты! — кричит он мне и толпе и запускает секундомер.

Мой корпус свободен.

Мое дыхание долгое и сильное. Мой живот растягивается. Мои ребра растягиваются. Я полностью выдыхаю, втягивая живот до предела. Я чувствую, как работает моя диафрагма. Кундалини-йога и тренировки в нырянии сделали ее сильной и очень гибкой. Ей необходимо быть гибкой, потому что меньше чем через две минуты

она столкнется с моей грудиной, чтобы компенсировать то, что мои легкие уменьшились в размере.

— Шестьдесят секунд! — крик Раста громкий, но теперь я слышу его в отдалении.

Кажется, у меня хороший контроль над мышцами. Я использую только минимум мышечного напряжения, требуемого, чтобы ровно удержаться на следе. Я чувствую, как все остальное расслабляется, я чувствую, как море поддерживает меня. Мои глаза закрыты, а веки расслаблены. Старый мотив громко играет в моей голове, и это все, на чем я сейчас могу сосредоточиться.

— Aad Guray Nameh, ^[99] — долго и медленно, с повторением, мощно.

— Пятнадцать секунд!

Это неясный шум, но я осознаю его. Я поднимаю подбородок и смотрю в небеса, на синий купол, наполняю живот и грудь теплым воздухом, закрываю рот, зажимаю нос, прижимаю подбородок к груди, ощущая привычное непроизвольное подпирание ушей воздухом изнутри. Раста знает этот знак и отпускает след.

Перейти от неподвижности к темпу погружения. Подбородок втянут, голова смотрит вниз. Там внизу — яркая звезда, которую я никогда не видел прежде. Требуется несколько секунд, прежде чем я оказываюсь достаточно близко: это Дебби и ее камера. Я спускаюсь мимо нее.

Полное одиночество. Сжатие начинается по мере того, как след ускоряется. Только я и море еще на 70 метров. Сосредоточенность на продувке ушей, концентрация на том, чтобы позволить каждой мышце тела наслаждаться обволакивающим журчащим массажем моря. Поразительно.

Приглушенный писк компьютера в шапочке — сорок метров. Заполнить рот воздухом из легких. Зажать нос, рот и гортань. Если я расслаблю гортань на этой глубине, воздух из моих легких исчезнет и там будет вакуум, тогда я не смогу осилить глубину.

Тихое жужжание от трения следа о канат снова гармонирует с Aad Guray Nameh. На глубине 50 метров я чувствую, что у меня в легких еще есть воздух и мне он нужен. Он нужен мне во рту — для продувки ушей на глубине в 101 метр. Я нарушаю все правила, открываю

гортань и чувствую, как в рот проходит воздух. Дополнительный, неожиданный дар.

И вниз. Закрывать глаза. Дождаться лязга следа, когда он ударяется о стальную пластину внизу линии.

Немыслимая боль. Я исчерпал воздух для продувки, не знаю, зачем. Не знаю, как. Должно быть, я почти на глубине в 101 метр, так что я игнорирую это и спускаюсь. Но это нельзя игнорировать. Я нажимаю на тормоз на следе и резко останавливаюсь. Слишком темно, чтобы посмотреть на компьютер. Жгучая боль. Я раскачиваюсь на следе вверх и вниз, надеясь вытолкнуть пузырьки из легких в рот. Тикают часы. Никаких пузырьков. Никакого облегчения от боли. Как больно!

Как это случилось? Такого не случалось на тренировках. Должно быть, мне просто не хватило платформы. Я отпускаю тормоз и спускаюсь. Боль достигает невыносимого уровня. Я невольно кричу — не раздается ни звука; никаких пузырей. Воздуха нет. Я снова останавливаю след, я должен уменьшить боль, поднявшись.

Я провалился.

Нет.

Я мог бы оставить след, подняться на несколько метров по тросу, уменьшить боль в голове и, может быть, в конце концов, найти в своих легких немного воздуха. Я высвобождаю стопы из канатов и покидаю след. Почему у меня застряла рука? Трос, который крепит меня к следу, натягивается и держит меня. Эффект этого приводит меня в чувство. Я нахожусь на огромной глубине уже дольше, чем должен был. К этому я под водой около 2,5 минуты и все еще где-то рядом со 100 метрами. Мне в голову приходит, что я испытываю глубинное опьянение. Разновидность приятного, расслабляющего опьянения, которое приносит глубина. Приятное — но смертельное состояние. Я сдаюсь. Открываю клапан резервуара, чтобы наполнить воздушный мешок. Занимаю положение для подъема на следе, свободно свисая с подножки, полностью расслабив тело. На сей раз я не получаю удовольствия от массажа, пока направляюсь к поверхности.

Провалился.

Я выныриваю на поверхность к толпе наверху. Она становится сюрпризом. Я забыл, что здесь были все эти люди. Мне нужно знать, достиг ли я глубины, и в блеске солнца я тотчас же смотрю на свой

компьютер: 84 метра. Невозможно. Бессмыслица. Слишком мало. Колоссальный провал.

На лицах судей выражение замешательства. Они не понимают, почему я не выполнил протокол всплытия.

— Восемьдесят четыре. Я хочу попробовать снова.

Мой голос звучит для меня странно — я был один внутри своей головы слишком долго. Погружение заняло более 3 минут 20 секунд, причем чересчур много из этого времени я находился на большой глубине. Судьи совещаются и говорят, что я, очевидно, страдаю от глубинного опьянения. Они отказываются позволить мне еще раз нырнуть сегодня же.

В тишине я беру баллон с кислородом, спускаюсь на пять метров и остаюсь там на шесть минут. Это обычная процедура после глубокого погружения и не связана с моим провалом.

Пока я подпрыгиваю вверх-вниз на волнах мелководья, держась за трос, я смотрю вверх на все эти лица надо мной. На меня смотрит целая группа людей. Я хочу сбежать от их пристального взгляда, но это невозможно. Я чувствую себя как зверь в зоопарке.

Я провалился. Я не справился с основами в условиях стресса. Я нарушил привычную процедуру, и воздух, выходящий изо рта в воду, я принял за воздух, поступающий в рот из легких. Я не последовал Правилу 9, хотя больше всего нуждался в распорядке именно в день рекорда. Я забыл об основах и начал умничать.

Я не хочу делать это снова. Завтра я уеду отсюда, а на следующий день полечу домой. Подумываю о том, чтобы все бросить. Я на глубине в пять метров, и Тигр рычит все громче. Здесь легко забыть о Правиле 10 — никогда, никогда не сдавайтесь.

К тому времени, как истекают шесть минут, а я возвращаюсь на поверхность, я один на один с Раста и Андреа. Парни очень упорно потрудились для меня за прошедшие восемь месяцев. Они тоже разочарованы. Пока мы плывем к берегу, стоит тишина.

* * *

28 августа 2010 года. Я заново открыл Правило 10. Я снова буду нырять. Это похоже на «День сурка».^[100] Восход солнца, йога, отправление в Центр... За исключением одного — сегодня я взял на

себя обязательство строго следовать основам. Сегодня я буду строго придерживаться Правила 9.

— Пятнадцать секунд!

Это неясный шум, но я осознаю его. Я поднимаю подбородок и смотрю в небеса, на синий купол, наполняю живот и грудь теплым воздухом, закрываю рот, защипываю нос, прижимаю подбородок к груди, ощущая привычное непроизвольное накапливание воздуха в ушах. Раста отпускает слэд.

Я высматриваю звезду на тридцати метрах, это Дебби с камерой. Сорок метров — рот полон — зажать гортань, нос, рот — спуск. Ощущается хорошо. Ощущается очень хорошо. Интенсивный массаж, почти бодрящее расслабление. Мы со слэдом набираем скорость. Звук Aad Guray Nameh то нарастает, то затихает у меня в голове.

Лязг.

Слэд ударяется о стальную пластину, прикрепленную к тросу.

Сто один метр. Я поднимаю язык, чтобы выжать остатки от воздуха из моей сжатой ротовой полости в уши. Осталось ли там хоть сколько-то воздуха? Я смогу погрузиться глубже в следующий раз? Из рта появляются пузыри. У меня хватило бы на продувку ушей еще на много метров. Это хорошая новость на будущее.

Я — на глубине в 101 метр, но, если я не выполню протокол всплытия, это не будет считаться рекордом. Как только последние пузыри слетают с моих губ, я открываю клапан резервуара, меняю позицию на слэде и наслаждаюсь поездкой. Пятьдесят, сорок, тридцать метров. Легкие снова начинают открываться, по мере того как запертый в них воздух увеличивается в объеме. Красота.

Я добираюсь до Андреа на глубине в тридцать метров; он вопросительно смотрит мне в глаза. Я подаю ему знак ОК и, не сводя глаз с моих зрачков, пока мы вместе поднимаемся, он исполняет под водой победный танец. Мы всплываем глаза в глаза, следуя распорядку, на случай любых помех во время последних сильных изменений давления после глубокого погружения. Мы достигаем поверхности. Я целиком выполнил протокол всплытия.

Судьи совещаются на итальянском и оглядываются на меня с серьезными лицами.

Затем их лица расплываются в улыбках. Раста издает клич и показывает свою белую судейскую карточку. Он кричит: «Британский

рекорд! Британский рекорд! Рекорд глубины в британском фридайвинге! Британец преодолел глубину в 100 метров!»

Я беру баллон с кислородом и спускаюсь на пять метров для шестиминутной компрессионной реабилитации. Я был здесь вчера, чувствуя, что всех подвел, раздумывая над тем, чтобы отправиться домой. Теперь я рекордсмен во фридайвинге — первый в истории Британии, кто преодолел магическую отметку в 100 метров. Правило 9: создайте распорядок и справляйтесь с основами. И Правило 10: никогда, никогда не сдавайтесь. Это они обеспечили мне рекорд через 24 часа после поражения.

Время праздновать!

Какие нормы следует ввести для себя, если вы действительно хотите достигнуть цели

Прежде чем перейти к Правилу 10, давайте закончим изучение Правила 9.

Ответьте на два обманчиво простых вопроса. Как вы считаете, какие элементы распорядка, введенные вами 10 лет назад и честно выполнявшиеся ежедневно, очевидно изменили к лучшему ваше положение?

Другой вопрос. Если бы вы придерживались определенного распорядка следующие десять лет, начиная с сегодняшнего дня, как вы думаете, какие перемены это привнесло бы в вашу жизнь?

Сделайте это сейчас. Поразмыслите.

Если вы находите 30 минут в день для просмотра телевизора, вы могли потратить это время на то, чтобы стать очень умелым пианистом через пару лет. Или каждый день по 30 минут заниматься спортом и привести в порядок свой вес и физическую форму. Это элемент ежедневного распорядка, который имеет значение. И за него стоит держаться.

Не упустите свой момент. Он может не представиться снова долгое время.

Настал ваш черед.

Досье 9:

Рассказ Джеймса ле Брока

На протяжении 2005 года я был одним из коммерческих директоров международного поставщика финансовых услуг. Мы столкнулись со значительным давлением на рынке, и было ясно, что, для того чтобы успешно преодолеть наши многочисленные трудности, мы должны были поддержать своих сотрудников в повышении их уровня единоличного руководства и ответственности. Так что мы попросили Джима с его Десятью правилами Укрощения Тигров помочь нам в достижении этого.

Потом я наблюдал, как команды наших сотрудников знакомились с Укрощением Тигров. Это было похоже на включение электрических лампочек. Я тоже всерьез воспринял Десять правил, и с тех пор они помогают мне направлять мои решения.

Теперь я увлечен величайшим вызовом в моей карьере. Будучи управляющим директором O2 Money (подразделения компании мобильных телекоммуникаций в составе глобального телекоммуникационного гиганта Telefonica^[101]), я руковожу проектом, который должен произвести революцию в сфере мобильных платежей — во взаимодействии клиентов со своими финансовыми инструментами. Теперь мы создаем свой собственный новый бренд и платежный бизнес.

Мобильные операторы уже занялись банковскими операциями, но всегда традиционным способом — партнерством с уже существующим банком. На мой взгляд (а его разделяют в руководстве O2 и в моей команде), это недостаточно смело, чтобы организовать революцию; это просто создание новой платформы для традиционных банковских операций. Я не уверен, что в глазах клиентов традиционные банковские операции купаются в лучах славы после мирового финансового кризиса и продолжающихся экономических трудностей.

В том, чем мы занимаемся, нет определенности. Мы — на передовой. Центром нашего подхода является следование Правилу 6 — «Не ищите безопасности в принадлежности большинству». Мы решили выйти на ипподром. O2 — единственная телекоммуникационная компания, которая наняла банкиров, создала для них новую инфраструктуру и стремилась получить собственную

лицензию на электронные деньги. Иначе говоря, мы погрузили наших банкиров в среду быстро движущегося, ориентированного на клиента оператора мобильной связи и не оставили их в рамках традиционной банковской структуры.

Теперь мы с моей командой идем быстрым шагом. У нас нет огромной иерархии или инфраструктуры банка, с которым надо иметь дело. Мы с нуля создаем компанию XXI века, вместо того чтобы придавать новую форму наследию XIX века. Обратная сторона медали такова. Все это — непроверенное, новое, ничто не конкретно. И это рискованно. Я выставлен перед публикой на ипподроме, и у меня есть ответственность. Это прекрасно. Но Тигр рычит!

Джим говорит об оскаленных клыках Тигра, когда мы бросаем вызов кодексу правил и устремляемся в неопределенность, — он прав. Тигр рычал на нас очень грозно. Однако я считаю, что весь прогресс и инновации были достигнуты отдельными людьми, которые предпочли пройти сквозь это. Я хочу быть частью этого.

Мы не только бросаем вызов своему собственному кодексу и кодексу O2, мы бросаем вызов кодексу, который поколениями управлял финансовыми услугами. Зато у нас есть сильная цель. У нас есть Правило 3: мы продолжаем придерживаться направления, в котором хотим завершить свой путь, и это удерживает нас в равновесии, когда появляется Тигр.

Интересно, что сейчас мнение людей обо мне — неоднозначное. Недавно я проводил время с генеральным директором международной сети приема платежей. Он завидовал возможностям, появившимся у меня и O2, и пути, по которому мы идем. А несколько дней спустя я принимал участие в работе руководящей группы, в рамках подготовки важной конференции по финансовому обслуживанию, и столкнулся с очень пренебрежительным отзывом одного представителя традиционных банковских кругов. Что там Джим говорит о критике с трибун, когда вы выходите на ипподром? Правило 6 — в действии.

Я упорно размышлял над этой ролью, прежде чем взять на себя обязательства. Почему? Потому что Тигр рычал — это был огромный личный риск. У меня есть жена и трое детей. Я провел 26 лет в банковском деле и переходил в новую сферу. Если бы на каком-то этапе я захотел вернуться обратно в банковский сектор, люди сказали

бы: «Что, черт возьми, ты для этого сделал? Ты безумец — с чего нам брать тебя назад?»

Однако если мы выиграем, это будет самый необыкновенный приз. Ставки были высоки. Я должен был укротить своего Тигра, прежде чем брать на себя обязательства, и я рад, что сделал это. Как говорит Джим, кто пишет вашу историю? Вы или Тигр? Я не мог отвергнуть эту возможность лишь потому, что гарантий успеха нет. Тогда победил бы Тигр.

Я решил смело действовать и взять на себя обязательства. Я не верю, что мы потерпим неудачу, но если так, я многому научусь и буду честен с собой. С этим я смогу жить в доме престарелых. История, которую мне предстоит написать, перевешивает страх воображаемого риска. Это время моей жизни. У меня есть возможность творить, руководить прекрасными людьми и возглавлять прогресс для клиентов в нашей сфере, где я работал на протяжении всей своей карьеры.

Никогда не говорите «никогда» — что бы ни придумывал ваш Тигр.

Часть четвертая

Правило Роста

Правило 10

Никогда, никогда не сдавайтесь

— Еще не готов выступить на благотворительных скачках? Я ездил верхом примерно пять месяцев, и вот Маркусу Армitedжу (брату Ги, корреспонденту *Daily Telegraph*, пишущему о скачках, и победителю Grand National в 1990 году) пришла в голову эта идея.

К сожалению, Ги была в пределах слышимости. Через тридцать секунд моя участь была окончательно решена. Через четыре недели я буду выступать на благотворительных скачках в Брайтоне.

Для тех из вас, кто не ездил верхом, скажу: шесть месяцев занятий подразумевают, что можно поразмыслить лишь над переходом от рыси к легкому галопу на «старом добром мерине». Галопировать на скаковой лошади в публичном забеге, на скачках — это нечто особое. И все же я спешу преодолеть препятствие.

В отличие от большинства скачек, в Брайтоне лошади бегут не по кругу, а по траектории в форме подковы. Это нехорошо для новичка, чья лошадь вполне может понести на пути к финишу. Тогда обезумевшая лошадь будет нестись не по кругу — пока не выдохнется. Нет. Лошадь добежит до конца ипподрома, где встретится с «теркой для сыра».

У жокеев в пабе сверкали глаза, когда за минеральной водой они рассказали мне о «терке для сыра». «Это нечто вроде большого белого деревянного экрана, который ставят позади отбивающего на поле для игры в крикет, — рассказывали они. — Если лошадь не остановится, она просто врежется в него». По существу, если вы потеряли управление на пути к финишу, вы влетаете в «терку для сыра» и оказываетесь приземлившимся на территории школы для девочек Родин.^[102]

На предыдущей неделе Ги возила меня в Ньюбери и познакомила со всем, что мне требовалось знать о проведении этих скачек. Сначала она заставила меня встать на весы в весовой. И, к радости скучающих охранников, в ином случае наблюдавших бы за пустым ипподромом, заставила меня выйти и положить на стол перед воображаемым Администратором у весов мой кнут и жокейскую шапочку. Затем она велела мне сесть на весы (до недавних пор на большинстве весов на

британских скачках был стул, на который садился жокей в полном снаряжении) и торжественно объявила мне мой вес. Потом, взяв у меня мое снаряжение, она велела мне вернуться в весовую за воображаемой чашкой чая, прежде чем «вызвать меня на забег». Затем мы вместе проследовали наружу, к пустому парадному кругу, чтобы посадить меня на воображаемую лошадь.

Итак, я готов ко всем случайностям... За исключением Фрэнки Деттори и Джейми Спенсера,^[103] выходящих из весовой для последнего своего заезда, когда я захожу внутрь, чтобы переодеться. Фрэнки кивает мне, и мне вдруг становится совершенно ясно:

У меня нет никакого права здесь находиться!

Кодекс правил сходит с ума, а Директор кричит на меня, чтобы я отправлялся домой. Ги ушла поговорить с кем-то, так что негде найти «инструменты» для Укрощения Тигров, а мысль о том, чтобы сегодня предпринять еще что-то более страшное, чем зайти в раздевалку (полную людей, которые стали за эти короткие месяцы моими кумирами), — смехотворна.

Однако впереди еще бóльшие испытания.

— Жокеи, пожалуйста!

Время выходить. Тебя захватывает ветер с побережья, как только ты выходишь из весовой. Люди ходят в пальто, а мы — в шелке. Ги не упоминала о ветре...

Я впервые встречаю Гэри Мура. Он джентльмен и избавляет меня от неловкости. Звучит гонг, и Гэри подсаживает меня. Гэри Мур, один из лучших тренеров в стране, только что посадил меня на одну из скаковых лошадей на скачках в Брайтоне, и меня выводит на ипподром человек из его команды. Я испытываю искушение кричать от радости, но потом вспоминаю про «терку для сыра». Мой Театр жизни уже трусит и подпрыгивает, и я должен ровно проехать на этом скаковом коне весь путь до старта — полторы мили легким галопом, а затем остановить его. Или меня ждет школа Родин?

Пока мы спускаемся по крутому склону (маленькой узкой тропинке между парадным кругом и ипподромом), позади нас начинается суматоха и наш конюх издает крик. Я ловлю направление ее взгляда, устремленного мне за спину, и как раз вовремя. Вижу, как вставшая на дыбы лошадь без всадника (жокей красочно летит назад, по

направлению к толпе) вырывается у конюха, ведущего ее вверх, и начинает нестись вниз по склону.

Мой конь — Театр жизни, мой конюх и я — создаем затор в узком проходе. Мы стараемся заставить Театр жизни двигаться вперед, но он занял такую позицию, будто ему любопытно посмотреть, что же произойдет дальше.

Дальше происходит вот что: обе лошади подпрыгивают и падают, и я падаю с ними. Ударяюсь о землю и помню чувство, будто нахожусь в стиральной машине. Сворачиваюсь в тугой клубок, и у меня мелькает мысль: случилось ли когда-нибудь что-то подобное с Фрэнки. Я медленно разворачиваюсь, чтобы взглянуть, что происходит вокруг, и вижу зверя с восемью конечностями со сверкающими металлическими подковами, который вертится рядом со мной. Я снова принимаю форму шара.

Лошади — не самые изящные создания, когда лежат на спине, запутавшись друг в друге и пытаясь подняться. Особенно тогда, когда они полностью экипированы и в панике. Я догадываюсь, что получил, как минимум, несколько ушибов на теле и несколько трещин в костях, но каким-то образом встаю... и встречаюсь с глазами красивой женщины.

— Как вас зовут? — спрашивает она меня.

— Джим, — отвечаю я. — А вас?

— Не наклейте, — следует ответ. И по мере того, как я начинаю фокусировать взгляд, большие зеленые буквы на ее нарукавной повязке начинают образовывать слово «ДОКТОР».

Она показывает пальцы, чтобы я посчитал, сколько их, а затем просит проследить за ее указательным пальцем, перемещая его перед моим лицом. Наконец, она снова спрашивает мое имя, чтобы узнать, дам ли я тот же ответ, что и прежде. К сожалению, я так и делаю. Это была большая ошибка.

— Что ж, Джим, я сообщаю вам, что вы можете участвовать в скачках.

— Простите. Что вы сказали?

— Все хорошо, — говорит она. — Вы способны участвовать в скачках!

Ясно, что у нее совершенно другие представления о том, что «хорошо» для меня.

На горизонте появляется Ги, она направляется к нам. Позади нее вижу Гэри. Ясно видя мое сомнение следовать Правилу 1 — «не бояться действовать», и понимая, что ситуация может привести к бегству ее подопечного на Брайтонский причал, она хватает меня за левую лодыжку и закидывает на спину коня. Гэри берет поводья, и мы выходим на ипподром, прежде чем я успеваю вспомнить о «терке для сыра».

Я верхом на Театре жизни следую вниз к старту, но вот откуда ни возьмись к нам подлетает другая лошадь. Ее наездник в беде. Лошадь несет, а он раскачивается у нее на спине. До этого момента Театр жизни и я шли приятным ровным легким галопом, но эта встреча распаляет моего мальчика, и он срывается с места. Я ослабляю свой вес сзади и начинаю натягивать поводья, надеясь, что он вернется ко мне, но, как только я это делаю, поводья выскальзывают из пальцев моей правой руки. Это судьба. Я смотрю вниз.

Тот факт, что я должен смотреть на свою руку, чтобы понять, как она действует, должен был бы стать предупреждающим знаком.

Театр жизни возвращается под контроль, но тут я вижу, как один парень выходит из игры, направляясь к школе для девочек Родин. Конь совершает вынужденную остановку лишь в дюймах от «терки для сыра». Жокей продолжает полет, врезается в нее вытянутыми руками и ногами и, кажется, на мгновение зависает на терке, подобно персонажу мультфильма, прежде чем соскользнуть на землю. Одним конкурентом стало меньше.

Что ж, говоря кратко, мы вернулись домой не в блеске славы после первых скачек. Театр жизни был очень медленным на старте (кто мог винить его?), и мы пришли в глубине «хвоста». После представления я отбыл в больницу. Никогда в жизни я не был так сильно напуган.

Я сидел там, в больнице, размышляя, стоит ли мне продолжать. Я соблюдал специальную диету шесть месяцев. Я потерял почти четверть своего веса. Я ездил верхом каждое утро и бегал каждый вечер. Я сменил дом и задираю нос в Ламборне, говоря всем, что «собираюсь стать жокеем через год», и не все приветствовали мою неуклюжую самонадеянность. А теперь я хотел бросить начатое — больше всего на свете.

Нет, не соглашусь на это. Я уже отказался от уютной домашней жизни. Когда вы учитесь ездить верхом на скаковых лошадях, вы часто

ударяетесь о землю. Но ничто и никогда не было таким тревожным, как этот инцидент. Это была проверка в реальных условиях.

Я высчитывал, каким путем идти, кого я подведу, кто стал бы надо мной насмеяться, если бы я остановился. Я искал способ оправдаться перед всеми — и перед собой.

Зазвонил телефон. Это был Ричард Данвуди.

Впервые я встретил Ричарда в Ламборне, и время от времени он выступал на тех же конференциях, что и я. Мы стали друзьями, и он ездил верхом наравне со мной во время заездов галопом, чтобы немного потренировать меня. Для тех из вас, кто ничего не знает о верховой езде, Ричард одержал победу на Grand Nationals, Чемпионской скачке, взял Челтнемский золотой кубок и трижды становился жокеем-чемпионом. Кроме того, он работал с Дикой Орхидеей — вероятно, самой знаменитой и любимой лошастью на европейских скачках.

Я сказал Ричарду, что подумываю над тем, чтобы все бросить. «Довольно справедливо, — ответил он. — Но помни, что у этого есть последствия. Ты будешь сидеть на диване и смотреть свои скачки, где кто-то другой выступает на твоей лошади и проживает этот момент, пишет твою историю. Если тебе нормально с этой мыслью, хорошо — остановись сегодня. Если же тебе это не нравится, возьми выходной, поправься и возвращайся в седло».

Дилемма была простой. Я хочу выступать на скачках на ипподроме по правилам жокей-клуба, транслируемых по телевидению, и доказать, работают мои Десять правил или нет? Если хочу, то мне надо выздороветь и сесть на лошадь, как только смогу. Если нет, мне следует вернуться в Лондон и прекратить это все.

Я выбрал первое, так что путь был ясен, можно было перестать беспокоиться. Завтра я буду в порядке. Вот так Правило 10 было добавлено к Десяти правилам Укрощения Тигров.

Правило 10: Никогда, никогда не сдавайтесь

Мы не сдаемся в хорошие дни. Мы сдаемся, когда серо и дождливо и когда мы сомневаемся в себе. Когда мы обманываем себя, говоря, что покинуты, одиноки и у нас нет поддержки. Мы сдаемся, когда сталкиваемся с критикой и другими препятствиями. В этот момент

слабости мы задумываемся над тем, чтобы все бросить. Бросить писать свою историю, укрощать Тигра, воодушевлять окружающих, расти, обучаться и жить по-новому.

Из Десяти правил Правило 10 стоит особняком как Правило Роста. Оно было последним из открытых мной правил. Есть кое-что фундаментальное и глубокое в настойчивости, которая необходима, чтобы укротить Тигра и написать вашу уникальную историю. Я научился этому во время своего года скачек благодаря знакомству с воодушевляющими людьми, с которыми мне посчастливилось встретиться. И до конца осознал это правило, когда мой Тигр грозился уничтожить мою собственную историю своим рычанием.

Правило Роста

Правило 10 — это Правило Роста. Оно связано с выполнением обещаний, данных самому себе и другим, до конца. На рабочем месте это знак успеха; это привычка тех, кого уважают, одобряют, кому доверяют, лидеров сегодняшнего и завтрашнего дней.

Правило 10 способствует росту не только потому, что мы выигрываем приз, но помогая победить Тигра и пройти через стадии страха и дискомфорта. Это, а не приз, меняет нас. Это делает нас более сильными и более понимающими страхи окружающих.

Суть в том, что вы сказали это (вероятно, только самим себе), вы работали над этим и сделали это — как бы ни бросался на вас Тигр на этом пути. Кроме того, вы смогли стать человеком, который сдерживает данные себе и другим обещания, даже если путь тернист. Так мы узнаем, кем являемся. А это рост.

Способность довести дело до конца повышает самооценку и уверенность в себе, а также заметно влияет на оценку со стороны окружающих. Ведь мир полон трибунных критиков, которые могли бы изменить мир, если бы только у них было то или это. В мире мало людей, которые, взяв на себя обязательства выполнить что-либо, доводят это до конца, на пределе возможностей, по пути укрощая невидимого Тигра. И миру нужны такие люди. Именно поэтому вы получаете уважение окружающих.

Правило 10 — это правило тех, кто добирается до победного конца. Оно отделяет мужчин от мальчиков, а женщин от девочек. Это

правило, прекрасно понимают люди, которым приходилось не иметь сторонников, когда все вокруг сомневались в них, а они продолжали вносить свой уникальный вклад в мир. Они держались уверенно — не надменно, но были верны цели. Вы тоже так поступали? Вы готовы снова уверенно идти вперед?

Настойчивость, а не упрямство

К Правилу 10 необходимо дать два пояснения. Хочу предостеречь вас от битья головой о стену.

Во-первых, существует большая разница между желанием сдаться и пониманием, что надо сменить курс. Иногда приходится менять курс несколько раз (порой радикально), чтобы достичь намеченной цели. Нет ничего постыдного в том, чтобы спуститься на несколько сотен футов вниз по горе, дабы найти более безопасный и прямой маршрут к вершине.

Во-вторых, вселенная не подлежит нашему контролю. Люди не подлежат нашему контролю. События могут разворачиваться так, что это не будет подвластно нашему контролю. Верить, что мы всегда можем выполнить в точности то, что намерились, — ерунда из банальных книг по самопомощи. Полной предсказуемости и определенности быть не может, поэтому нашим девизом должна быть настойчивость, а не глупое баранье упрямство.

Когда точно не следует сдаваться

Будут времена, когда Тигр имеет превосходство. Это будут плохие дни. Это времена, когда Тигр улавливает запах победы и может согнать нас с пути — к трибунам. Бывают времена, когда и вы, и я испытываем искушение удовлетвориться заурядностью, а не историей, в которую мы вложили душу.

Если вы сдаетесь, из-за апатии, порожденной чередой плохих дней, вы сдаетесь при неверных обстоятельствах.

Никогда не принимайте решение в плохой день. Выиграйте немного времени, придумайте несколько оправданий, посидите на пляже, погуляйте в парке, очень-очень тщательно пересмотрите все правила.

Вам надо снова совершить смелый поступок, чтобы получить заряд энергии (Правило 1)? Становятся ли кодексы правил других людей причиной вашей боли, конфликта и сомнения (Правило 2)? В данный момент вы просто откусили больше, чем можете проглотить? Ясен ли вам план, или необходимо уточнить его? Вам необходимо дать себе перерыв и совершать маленькие шажки (Правило 3)?

Саботажник или Директор буйствуют в вашей голове? Они убеждают вас сделать то, о чем вы пожалеете годы спустя? (Правило 4) Есть ли вокруг вас люди, к которым вы можете обратиться за поддержкой? Не могут ли эти люди обеспечить вас практической, ощутимой поддержкой в вашем проекте? (Правило 5) Вас влечет назад — в толпу? Вы знаете, что в толпе нет безопасности? (Правило 6) Сколько времени пройдет, прежде чем толпа начнет двигаться в вашем направлении, чтобы последовать за вами, если вы стоите на том пути, на котором стоите?

Вы делаете что-нибудь из того, что вас страшит, каждый день? Вы изучаете, измеряете, пересматриваете, растягиваете и меняете объем риска для себя? Вы осознаете, как реагирует ваш мозг и тело, когда вы попадаете в стрессовую ситуацию (Правило 7)? Вы продумывали, что является для вас ставкой в реальной жизни? Что самое худшее может произойти?

Вы задумывались о последствиях своей капитуляции? Вы тщательно продумывали, во что будете инвестировать свое время теперь? Какой отдачей вы удовлетворитесь вместо этого? (Правило 8) Это вас устроит?

В разгар дела может настать время вернуться к основам. Вы определили свой распорядок? Вы следуете ему каждый день? Вы можете положиться на него? (Правило 9)

Что возвращает нас к Правилу 10: «Никогда, никогда не сдавайтесь»! Или, по меньшей мере, никогда не сдавайтесь, пока тщательно не оцените все последствия. И непременно побывайте в своем доме престарелых. И представьте, как, глядя в зеркало, поздравляете себя с тем, что у вас хватило мудрости и дальновидности... прекратить преследовать невозможную мечту. Или наоборот? Будете сокрушаться, что уже нельзя обратить время вспять и реализовать все задуманное?

Некоторые особые признаки, что сдаваться не время

Если к вам применимо что-либо из перечисленного ниже, возможно, решение сдать на данном этапе — неверное решение:

- если у вас по-прежнему есть сильное внутреннее чувство, что вы на верном пути, и есть шанс добиться успеха
- у вас есть союзники, — люди, чьему мнению вы доверяете, и они настаивают, чтобы вы не останавливались
- вы получили совет, вы получили отклик — опять же от людей, которым доверяете, — и они по-разному оценивают ваши шансы на успех с перевесом в приемлемую для вас сторону
- вы не столько потеряли веру в проект как таковой, сколько соблазнились чем-то иным — более доступным и легким. Вы воспользуетесь этой, по-видимому, более короткой очередью, чтобы позволить себе освободиться от выполнения того, за что взяли на себя обязательства и что становится труднее?

Если вы действительно должны сдать

Если вы действительно решили сдать, то сдайтесь в хороший день. Сдайтесь, высоко держа голову, когда светит солнце, а те, кого вы цените и кем восхищаетесь, аплодируют вам за ваши достижения. Или, по меньшей мере, подождите, пока дела пойдут лучше, прежде чем принять решение.

Большинство из нас не сдается в солнечный день. Мы капитулируем, когда небо серое, а наши друзья сомневаются в нас.

В такой день хочется идти по более легкому и приятному пути, сбросить все напряжение (и это наше право)... Остается лишь отправиться в дом престарелых, чтобы играть в домино, не ведая...

...Не ведая, какой была бы наша настоящая жизнь!

Возможно, прошел бы год, месяц или всего неделя после того, как вы «спеклись», и все наладилось бы. Однако вы ушли с ипподрома, вы сдались, вы примкнули к толпе обывателей, рьяно обсуждающих положение других парней, но никогда не ввязывающихся в действие.

Кто пишет вашу историю? Вы? Или Тигр, которого вы создали? Тигр, которого каждый из нас создает, чтобы обезопасить себя от страха и дискомфорта попытки.

Обязательство перед пунктом назначения

Во фридайвинге есть один особый момент. Момент, когда вы в последний раз делаете вдох и собираетесь нырнуть. В этот момент жизненно важно взять на себя обязательство перед глубиной, на которую спускаетесь, или вы потерпите поражение.

Почему? Представьте, что вы остановились на глубине 80 метров, пребывая в сомнениях. В том месте, где вы находитесь, такие условия:

- здесь темно, холодно и очень тихо
- вы в 80 метрах от своего следующего глотка воздуха
- вы в 50 метрах от последнего человеческого существа, которое видели, — дайвера на глубине 30 метров (здесь нет страховщика с баллоном воздуха, готового помочь вам: да и в любом случае было бы крайне рискованно начать дышать сжатым воздухом на глубине 80 метров)

- ведь ваши легкие сейчас размером с мячики для гольфа, а ваша диафрагма вжата в пространство легких, чтобы это компенсировать

- вы испытываете давление, в 9 раз превышающее атмосферное давление на поверхности, и этот перепад давления произошел всего за одну минуту.

Коротко говоря, на глубине 80 метров полно поводов для страха и дискомфорта. Если изначально вы не взяли на себя обязательство перед пунктом назначения, если вы оставили место малейшему сомнению, продолжать или нет, то вы в панике разворачиваетесь назад и терпите неудачу.

То же самое с любыми стараниями. Если вы оставляете себе другой выход, помимо финишного пункта, Тигр прогонит вас через него, когда вы достигнете точки наибольшего дискомфорта.

Сдерживайте свои обещания

Невозможно описать ощущение от достижения того, чего, как вам упорно твердили, вы достичь не сможете (и в чем вы сами вы неоднократно сомневались). Это ощущение стоит пережить.

Все мы можем это сделать — каждый из нас — если готов убедиться, что у Тигра, при всем его ужасном шуме, нет зубов.

Легче сдерживать обещания, которые мы даем другим. Сдерживать обещания, данные самому себе, сложнее. Однако именно из таких

обещаний складывается наша история.

Я оставляю вас с заключительной вехой двенадцати месяцев моей работы на ипподроме. Я потом трижды выступал на скачках по правилам жокей-клуба, чтобы доказать себе, что первый раз не был везеньем. День моих первых скачек был одним из самых запоминающихся и стоящих дней в моей жизни. Если у вас есть схожий опыт, вы поймете это!

Дайте себе обещание, сдержите его и напишите не историю, а бестселлер.

Мои первые транслируемые скачки по правилам жокей-клуба

21 ноября 2004 года, ночь перед моими первыми скачками, я чувствую себя смертником. (На самом деле, возможно, даже чуть хуже, чем смертник, — он, по крайней мере, в последний раз получает свою пайку на ужин, а я не собираюсь много есть на ужин.)

Я пакую сумку на утро и впервые получаю детское удовлетворение, складывая у двери седло, кнут и сумку с шелковыми бриджами, защитным шлемом, новым сверкающим разрешением на езду по Правилам, медицинской книжкой и тому подобным — на утро. Жокейский вещмешок.

Я отправляюсь в постель, немного нервничая, а когда просыпаюсь, сердце бьется где-то в горле. Скачки — в 12 часов дня в Саутвелле, примерно в четырех часах езды на машине. Я собрался заехать за Ги в 6 утра, чтобы у нас было время дойти до ипподрома. По пути мы совершаем ошибку, взяв «*Racing Post*», чтобы посмотреть, пишут ли они обо мне. Пишут, и это очень добрая и подбадривающая заметка, но сейчас не то время, чтобы читать ее. Напряжение нарастает.

Мы прибываем на в Саутвелл и останавливаемся на парковке для машин жокеев (снова первыми), я достаю свою сумку из багажника, и мы с Ги прогулочным шагом направляемся к весовой. По-видимому, все работники ипподрома, все конюхи, тренеры и жокеи знают Ги — они кивают и машут ей. Похоже на прогулку по Лестер-сквер с Мадонной! Мы идем в весовую, и я регистрируюсь.

Я говорю «Привет» Мармайту, моему сегодняшнему помощнику, которого я встретил в Брайтоне, и вешаю вещи на вешалку. Снаружи я встречаю Ги, и мы вместе идем на ипподром.

Пока мы идем по песчаному грунту, Ги вселяет в меня уверенность. Я не знаю, зачем она это делает — но очень рад и признателен ей. Это помогает. Мы еще раз проходим ключевые моменты, которые надо помнить. «Вцепись в гриву коня, когда открывают стойло. Оставь ему приятный длинный повод, чтобы не поранить ему рот. Вы договорились с Чарли о тактике? Не прекращай скакать, пока не пересечешь финишную черту, чтобы ты ни делал. Не отвлекайся на громкоговоритель, когда выходишь на финишную прямую. Не

поддавайся соблазну использовать кнут — даже не бери его на первые скачки, я видела, как люди падали».

А затем мы проходим финишную черту, и я направляюсь обратно в весовую.

Я переодеваюсь и сажусь на деревянную скамейку под своей вешалкой. Я думал, время на моей стороне, но сейчас все происходит быстрее. Мармайт хочет, чтобы я взвесился на пробу, чтобы проверить, сколько свинца я должен везти.^[104] Приехал Чарли с жокейским костюмом, а Мармайт надел на мой шлем белый шелковый нашлемник и перекинул через скамейку мой пиджак, пока мы гуляли. Я переодеваюсь, чтобы пройти предварительное взвешивание, а Мармайт спрашивает, нужны ли мне эластичные подвязки.

— Зачем? — спрашиваю я.

Он смеется: «Потому что ваши шелковые бриджи слишком длинные! Вы не захотите, чтобы они свалились с вас!»

— Ладно. Пожалуйста, эластичные подвязки.

Я взвешиваюсь, и я никогда не был так рад видеть лицо Чарли; он стоит у весов в весовой. Он широко ухмыляется мне и подмигивает, когда берет седло и утяжелитель и направляется к стойлу Эйргуста.

Возвращаюсь на деревянную скамейку в весовой. Теперь довольно сильно заявляют о себе нервы. Многие люди, которых я не хочу подвести, вложили душу в то, чтобы этот день наступил. Я обдумываю фазы работы. Во-первых, парадный круг, затем склон, спуск к старту, удержание коня в покое на старте, размещение и прыжок из стартовой кабинки. А затем — различные особенности скачек как таковых: управление лошадью, чтобы занять определенное положение, очень плотное удержание лошади в этом положении, по мере того как разворачивается гонка, а потом либо навязывание, либо реакция, когда начинаем выходить на финишную прямую. Наконец — во весь опор к финишу.

Я сижу на скамейке, растворившись в этих мыслях, когда слышу, как произносят мое имя. Я не узнаю человека в костюме, который произносит мое имя, а он слепо озирается вокруг в весовой, не имея ни единой подсказки, кто здесь я. Я поднимаю руку, говорю «да» и внезапно понимаю, что выгляжу как школьник. Он спрашивает, не могли бы мы поговорить, и мы вместе выходим наружу к столику

Администратора у Весов. Теперь я чувствую себя как школьник, следующий за директором, и это нелегко для моих нервов.

— Я стартер, — представляется он. — И я хочу поговорить с вами о процедуре на старте, чтобы убедиться, что вы ее понимаете.

Мы с Ги сотни раз проходили через это дома, но я удивлен, насколько я рад слышать, как он это говорит. Он проводит меня через все процедуры — от прибытия в стартовые кабинки, размещения, а затем начинает описывать, что он сделает, чтобы начать скачки.

— Итак, я крикну «жокеи!», а потом, если у каких-нибудь лошадей будут повязки на глазах, я крикну «повязки!», а затем вы увидите, как опустится мой флаг и кабинки откроются. Это ясно?

— Ясно, спасибо. За исключением... подождите! Что, если повязок не будет? Что вы будете кричать тогда?

— Тогда я просто крикну «жокеи!», а следующим будет то, что ворота кабинок откроются.

Он меня нервирует. В одном случае он будет кричать «на старт, внимание, марш», но, если повязок не будет, он скажет «на старт — марш». А я буду ждать «внимание!». Он видит мою проблему и понимает ее, хотя я больше ничего не говорю.

— Ладно, Джим. Что бы ни было сегодня, я буду кричать: «Жокеи! Повязки!» А потом флаг. Доволен?

Я сопротивляюсь порыву обнять его и вместо этого отвечаю: «Доволен».

И возвращаюсь ждать на деревянную скамейку.

— Жокеи для первого заезда, жокеи для первого заезда!

Я чувствую, как екает у меня в животе, встаю и выхожу из весовой. К моему изумлению, я получаю несколько пожеланий удачи от других парней, а также широкую улыбку и сжатый кулак от Мармайта.

Я только привыкаю к ощущению обнаженности, которое дают шелковые брюки в ноябре, когда вижу Чарли и Ги, стоящих в середине парадного круга. На их лицах — прекрасные широкие улыбки, когда я прохожу мимо. Кэролин ведет Эйргуста по внешнему кругу, а он осматривает картину. Чарли спрашивает, помню ли я тактику. Мы выступаем на дистанции в милю с Эйргустом, заправским бегуном на две мили, просто потому что команда хочет помочь мне выиграть пари. Эти скачки проходят через год после того дня, как я встретил Ги и все это началось. Я повторяю Чарли весь план:

— Да. Разогнать его так быстро, как хочу, вырваться вперед, насколько смогу, и остаться там и гнать его весь путь до финиша, не пытаясь менять темп. У Эйргуста только один темп, им и надо воспользоваться на протяжении всей дистанции.

— Точно.

Звенит гонг, и Кэролин ведет коня к нам. Меня подсаживает скорее Ги, а не Чарли, — сегодня она мой счастливый талисман, — и Кэролин выводит нас на ипподром.

Эйргуст наготове и двигается в сторону склона, но здесь все то же, что он делал, выходя на галоп дома, так что я не слишком беспокоюсь. На самом деле я изумлен, насколько лучше я себя ощущаю, сидя здесь, в седле. Вероятно, это объясняется Правилем 4 — остановка диалога в голове и полное сосредоточение на задаче. Мы галопируем мимо трибуны, останавливаемся, поворачиваемся и галопируем по кругу к старту заезда.

Нас размещают. Эйргуста размещают первым, и он загружается, как ангел. Ворота позади нас закрыты, и он стоит в ожидании — напряженный, но спокойный. И я тоже жду. А самое странное для меня, пока я сижу в стартовой кабинке в ожидании, — это открывающийся отсюда вид. Я довольно часто сидел в стартовых кабинках школы в Ньюмаркете и дома, в Ламборне, но никогда прежде не сидел в них на ипподроме, и я обнаруживаю, что абсолютно не готов к новому виду. Теперь передо мной вместо травяного поля с несколькими деревьями на другом конце (перед которыми в хорошие времена я предпочитал остановиться) — задняя часть беговой дорожки скачек в Саутвелле. Вдали слева — трибуна со слабым шумом комментатора. Машина с установленной на ней камерой располагается перед нами на внутренней стороне ипподрома, а другая камера установлена на кране на повороте, впереди, примерно в двух фарлонгах от нас. Это первый забег дня, так что ипподром свеж и пуст и выглядит как пляж после того, как прошел прилив, а солнце высушило его. Это не Гудвуд,^[105] но в тот момент для меня это поразительное зрелище, и, вероятно, впервые сами скачки становятся очень настоящими.

Через несколько секунд мы должны будем оставить первые за день отпечатки копыт в глубоком песке, и если все пойдет по плану, я буду

находиться впереди, вплотную к перилам. На ипподроме. На что это будет похоже? Что произойдет?

По жребию мы вытянули стартовую кабинку номер один, что дает нашему плану больше шансов на успех. Крайне маловероятно, что Эйргуст сможет одолеть бегунов на одну милю, против которых он выставлен. По этой самой причине букмекеры ставят на нас 50 к 1 (вероятно, не способствует большим ставкам и новый наездник на спине коня), но, если я смогу достаточно умно стартовать и задать ему темп, в котором не захочет идти ни один бегун на милю, у нас точно есть шанс прийти в середине или лучше.

Я поворачиваю голову, и вот осталось разместить трех лошадей, и их уже ведут вперед. Я чувствую, как мое сердце бьется о защитный костюм, остальные жокеи выглядят так, будто у них рутинный день в офисе. Я никогда не был в стартовых кабинках при таком количестве лошадей: по мере того как их размещают, все сооружение начинает двигаться, поскольку разные животные ведут себя в кабинках по-разному. Мои ноги плотно прижаты к бокам коня, так что каждый раз, когда лошади заставляют сооружение двигаться, мои ноги врезаются в стену. Не то чтобы это было больно, дело просто в том, что это странно и немного неожиданно. С изумлением я обнаруживаю, что больше всего я хочу, чтобы поскорее начались скачки — хочу вырваться из этой кабинки.

— Осталось двое! Остался один!

Работники стойла кричат друг другу, стартеру и жокеям, по мере того как размещают каждую пару. Они продолжают показываться перед кабинками под нами и отбегать в сторону, как только каждая лошадь занимает свое положение.

— Размещены!

Дыши. Длинный повод. Ухватись за гриву. Перенеси вес в ноги, но не выходи из седла.

— Жокеи! Повязки!

Я чувствую, что некоторые жокеи слегка озадаченно оглядываются — в поле зрения нет ни единой повязки. И вот он. Знакомый щелчок ворот. Знакомый по многим путешествиям вниз к старту, знакомый по Ньюмаркету и по Ламборну.

И ускорение. Но оно быстрее, куда быстрее, чем прежде дома. И я несусь на Эйргусте, потирая его и крича ему в ухо, чтобы придать ему

скорости, в точности как я проделывал это столько раз на тренажере в спортивном зале в Ламборне с Джейсоном Куком, имитируя ускорение лошади до максимума на раннем этапе скачек. Ги заставляла нас работать над этим с тех пор, как мы узнали, что предстоит заезд на милю на коне, привыкшем к двум милям. Когда я оказываюсь среди лидеров и придерживаюсь ограждений, я могу спокойно опуститься в седло и позволить Эйргусту нести меня с ветерком в этом темпе.

Шум! Я никогда раньше не слышал ничего подобного. Грохот копыт неожиданно громкий. Я слышал его на скачках, но, когда ты зритель, он мимолетный. Он исчезает через секунду, как только наездники удаляются от тебя. А тут он становится все громче по мере роста скорости.

Мы добираемся до первого поворота вплотную к ограждению, опережая всех на полтора корпуса, отлично обходя соперников. И на мгновение я внутренне замираю, чтобы насладиться этим. На одну обманчивую секунду или две у меня появляется чувство, что я знаю, что здесь делаю. Скача впереди всех в Саутвелле, я слышу лишь стук копыт Эйргуста и шум ветра. Сейчас, когда я лидирую, я не слышу остальных лошадей позади меня, только ветер. Тот свист ветра, который я чувствовал, когда Виктор понес у Джейми Осборна, и который показался в тот момент таким громким, был лишь порывом по сравнению с торнадо, который сейчас шумел в моих ушах.

При этом я даже способен отметить, как глухо отдается стук копыт Эйргуста по песку. Но вот глухой стук определенно становится громче. Нам предстоит долгий, стремительный поворот, и через секунды мы окажемся на финишной прямой. В конце концов, это полная галлюцинация.

Эти новые ощущения отвлекли меня, вероятно, меньше, чем на две секунды, но на скачках такое непозволительно. И, похоже, я за это расплачиваюсь. Сначала одна лошадь оказывается рядом со мной, затем две и вот их уже три. Мы почти соприкасаемся. Опуститься в седло, сменить руки. Эйргуст немного набирает скорость и старается изо всех сил идти с ними вровень, но теперь мы на территории бегунов на одну милю, и мне следовало бы работать с ним больше в самом начале того долгого поворота. Лошади-спринтеры здесь «включили свою вторую скорость» — в этом их преимущество.

Эйргуст действительно упорно трудится (я думал, что и я тоже, пока после скачек не посмотрел видео, и был крайне разочарован тем, как слабо я выглядел на тех первых скачках), но нас обходит один, затем двое. Впервые за заезд нас отбрасывают назад. Морда Эйргуста, глаза и мое лицо начинают покрываться песком. Я смотрю вниз, чтобы быстро вдохнуть чистого воздуха и сплюнуть песок, прежде чем снова поднять голову, и на сей раз встретиться с шумом громкоговорителя, еще одним неожиданным звуком. Теперь две лошади сбоку от нас, три впереди, громкоговоритель становится громче стука копыт. Теперь пятеро впереди, всего четырнадцать в заезде, возможно, я смогу удержаться шестым?

И вот еще один странный звук — рев толпы. Ничто не готовит вас к этому, даже в Саутвелле. Я не могу вообразить, на что похоже въезжать в этот звук, когда ты выходишь на финишную прямую в Аскоте.

Приближаются два красных предупреждающих знака, и сейчас они необходимы мне. Если быть честным, Эйргуст, вероятно, мог бы скакать еще и еще. Очевидно, что я не использовал его ресурс как следует, но мои бедра горят, несмотря на подготовку на тренажере.

«Не прекращай скакать, пока не пересечешь линию». И я не прекращаю. И это сделано. Я стараюсь придать ему скорость. Я встаю на стремянах, уменьшая вес сзади, и с изумлением обнаруживаю, что это у меня получается. (Я видел, как сгибались новички, когда пытались встать.) Спасибо, Ги, и спасибо, Джейсон.

И тут меня осеняет. Мы это сделали.

Мы, черт возьми, это сделали!

Эйргуст — конь, привыкший к забегу на две мили, и я — новичок, занимаем 7-е место из 14 возможных. Мы не выиграли, но мы хорошо выступили.

И я не единственный, кто осознает это. Когда мы поворачиваем и галопируем обратно к склону, переходя на рысь и, наконец, на шаг, Ги и Кэролин прыгают и сияют улыбками там, где склон встречается с ипподромом. Их реакция заводит и меня. Абсолютная эйфория! Никто из нас не может поверить, что мы наконец сделали это. Ги улыбается мне, и я пробую заговорить с ней.

А потом понимаю, что не могу. Не то чтобы я расклеился. Дело в том, что у меня во рту никогда не было так сухо — смесь нервов и

песка.

Поездка назад, чтобы расседлать коня, и прогулка до весовой довольно сюрреалистичны. Мне машут незнакомые люди и говорят «отлично сработано». Я догадываюсь, что они видели газету или слышали комментарий и желали мне удачи. Когда я возвращаюсь мимо месторасположения комментаторской команды *At the Races* в этот день, Саймон Мэплтофт и Джейсон Уивер спрашивают, не вернусь ли я прямо сюда, когда сниму экипировку, и не выступлю ли перед камерами. Я не ожидал всего этого, да к тому же действительно не способен говорить в данный момент. Это снова превращает мой желудок в комок нервов.

В весовой меня много поздравляют, и я по-настоящему тронут реакцией каждого. Скачки все-таки необыкновенное место. Я вешаю седло и шлем на вешалку, поворачиваюсь и обнаруживаю Мармайта, который широко-широко улыбается и говорит, что хочет получить те эластичные подвязки назад.

Из кувшина на столе я наливаю воду в пластиковую чашку, обмываю рот, стремясь избавиться от песка и пытаюсь вернуть к жизни свой язык, прежде чем выйду к представителям телевидения.

И, когда я это делаю, наступает первый, по-настоящему тихий миг с момента окончания скачек. Тут на меня наконец обрушивается все пережитое: звонки множеству незнакомых людей с просьбой о помощи, переезд из дома, потеря почти четверти веса, обучение верховой езде, сломанные кости на скачках в Брайтоне и подъемы в 5 утра каждый день... Все это того стоило.

Мы выиграли пари. Мы сделали это!

Мы — это изумительная команда: Ги, Бос, Сара Босли, Чарли Морлок, Тина Флетчер, Джейсон Кук, Майкл Колфилд, очень многие другие и я. Мы действовали дружно и сделали это.

А по пути были доказаны Десять правил Укрощения Тигров.

Эпилог

Жизнь без Тигра

Укрощение Тигров не о том, «как стать успешным», хотя воплощение излагаемых здесь принципов на практике сделает вас успешным. Укрощение Тигров — об освобождении. Освобождении от страхов, с тем, чтобы подарить себе свободу жить своей жизнью.

«Итак, прежде всего, позвольте высказать мою твердую уверенность, что единственное, чего мы должны бояться, — это самого страха — безымянного, бессмысленного, безотчетного страха, который парализует усилия, необходимые для превращения отхода в наступление».

Так сказал Франклин Д. Рузвельт. По-видимому, он тоже был укротителем Тигров.

Освобождение от нашего страха перед страхом — это пробуждение. Тигр подавляет наше истинное «Я». Чего хочет ваше истинное «Я», когда вы наконец сталкиваетесь с ним лицом к лицу?

- жить в соответствии с нашими ценностями
- искать смысл жизни
- иметь в жизни цель
- найти настоящую, истинную связь с другими людьми (быть «настоящим», искренним с окружающими, которые сами «настоящие»)
- расти — обладать ощущением того, что мы все еще кем-то «становимся», что мы можем переступить пределы своей нынешней реальности

Когда вы выпускаете свое истинное «Я» из лап Тигра, у этого будет множество замечательных последствий.

Вы обнаружите, что ваше слово становится для вас более значимым. Сдерживать данные себе обещания — немалый подвиг. Сдерживать обещания, данные другим, проще, но многие терпят неудачу и в этом. Нарушение слова люди редко забывают.

Вы обнаружите, что общение с домашними стало честнее и искренней, и отношения с партнером, друзьями или детьми — более цельные и глубокие.

Возможно вы даже бóльше заботитесь теперь о своем здоровье, правильно питаетесь и выполняете физические упражнения. Почему? Потому что тело стало сосудом для вашей истории и теперь служит не только для того, чтобы нести бремя зависимого поведения.

Когда вы увидели Тигра в действии, у вас появилась свобода и мужество осознать зависимое поведение, ^[106] которое причиняло вам страдания. Вы способны совершить смелый поступок и принимать от людей помощь. Я подчеркиваю, что книга «Укрощение Тигров» подтолкнет вас к тому, чтобы задуматься о своей зависимости, и даст вам толчок для перемен. Однако она не нацелена целиком экипировать вас для избавления от аддикции.

Наконец вы будете свободны выбирать, что писать в следующей главе вашей истории, и Десять правил помогут вам написать эту главу. Несмотря на рычание Тигра, это будет *ваша* история.

Если вы в замешательстве, что писать в следующей главе своей истории, не беспокойтесь. Укрощайте своего Тигра в малом сегодня и завтра, делайте небольшие шаги навстречу страхам. И благодаря такому развитию и росту вашей уверенности в себе ваша смелая мечта и цель всплывет из всего этого болота созданного Тигром поведения и мышления.

Ваш смысл и цель со временем становятся яснее, когда утихает страх перед страхом.

В глубине души вы знаете, что хотите написать. Я желаю вам успеха.

Вы пишете историю своей жизни

Вы пишете историю своей жизни. Вы должны это делать, верно? Кто же еще? Решение — поступок — результат. Вы пишете страницу в своей истории сейчас, когда заканчиваете читать мою книгу. И я пишу страницу в своей истории сейчас, когда пишу для вас эти завершающие слова. Наши истории пересеклись. Как выяснилось, мы с вами очень похожи, когда дело доходит до Тигра. Кроме того, мы оба можем укротить его.

«Написал ли я свою историю? Или я позволил Тигру продиктовать мне мою жизнь?»

Настал ваш черед.

Приложение

«Новая экономика»: присоединяйтесь к революции

«Иди туда, где страшно» — жизненно важный для вас инструмент в современной «новой экономике». Станьте тем, с кем считаются, станьте лидером и подготовьтесь к переменам на работе, на которой скоро окажетесь.

Наша профессиональная сфера быстро меняется. Мы больше не можем ждать, пока нам скажут, что делать. Мы должны осуществлять свой личный вклад, и активно. Ни у кого из нас нет пожизненной работы. Все мы предприниматели, субъекты предпринимательской деятельности, и хороши ровно настолько, насколько хорош наш последний вклад. Вы знаете, что это так — вы ощутили, как меняется мир профессиональной деятельности вокруг вас.

Большинство видят в этом угрозу, но некоторые — возможность. Бизнес необыкновенно жаден до тех, кто может полностью выкладываться. Но дело не в том, чтобы работать больше или усерднее — просто увлекаться делом и осуществлять более полный вклад. Наградой будет свобода действия, свобода жизни, свобода превращать работу в увлечение и приключение.

Что произошло? Чтобы понять этот сдвиг, необходимо немного отправиться назад.

Четыре экономических эпохи

Прежде мы были охотниками/собираателями. Это была первая экономическая эпоха. Мы выходили, охотились за добычей и собирали плоды, семена и грибы.

Потом настала другая экономическая эпоха — эпоха земледелия и скотоводства. Мы огородили землю и растили животных на мясо, стали засевать поля, выращивать фруктовые деревья и овощи. У феодализма были свои недостатки и преимущества, зато теперь не приходилось сталкиваться с дикими животными, чтобы получить свой ужин. Тогда между людьми возникло имущественное неравенство, и родилась легенда о Робин Гуде.

Затем наступила промышленная эпоха. Теперь от людей требовалось стать живыми шестеренками огромных механизмов — заводов и фабрик. От этих «винтиков» требовалось действовать шаблонно, чтобы весь механизм продолжал работать. Способность думать не особенно приветствовалась. Безопаснее было «знать свое место», если вы хотите сохранить работу и прокормить свою семью.

Людьми управляли так, чтобы они предсказуемо работали как часть производственной машины. Их помещали в счет прибыли и убытков в качестве пассивной цены — а не в балансовый отчет в качестве активов.

Сейчас мы вступили в четвертую экономическую эпоху. В этой книге я называю ее «новой экономикой». Это очень волнующее новшество. Теперь полно возможностей. Впервые многие люди способны найти смысл и цель в своей работе. Ломаются иерархии. Инновации и значимый вклад могут исходить от сотрудника любого возраста и ранга. Обучение на протяжении всей жизни стало нормой. Появился свободный доступ к информации и людям.

Впрочем, есть и трудности. Многие руководители остались в рамках индустриальной эпохи: им страшно что-то менять, доверять окружающим, позволять чему-то выходить из-под директивы и контроля. Большинство сотрудников по-прежнему действуют так, будто их наняли на заводской конвейер. Обе стороны должны быстро измениться, чтобы выжить в условиях новой экономики.

Новая экономика

Чем отличается «новая экономика» и как возникает такое изменение? Вот очень краткое описание.

Целостность бренда и прозрачность

Величайшее изменение заключается в том, что теперь потребитель требует целостности и прозрачности от компаний, с которыми собирается иметь дело. Это изменило суть бренда. Бренд больше не является тем, что тщательно презентуют на экране телевизора. Бренд подвергается испытанию всякий раз, когда потребитель взаимодействует с людьми, продуктами или процессами компании. И теперь потребитель вправе требовать целостности и прозрачности.

Отныне у потребителей есть главный исследовательский инструмент — интернет. Они могут оповещать о своих открытиях всю мировую сеть. Компании вроде Amazon знают об этом — посмотрите, как они снабжают вас мегафонами при каждой возможности на своем сайте!

Вы все еще сомневаетесь? Попробуйте это: компания Procter & Gamble^[107] была основана в 1837 году. Она рекламировала вам Fairy, Ariel и многие другие бренды с тех пор, как вы были ребенком. И вдруг в 2011 году она запустила первую рекламу самой себя как компании — словно в противовес своим брендам. Почему?

Подумайте об этом. Отныне потребители хотят знать, за что выступает компания, а не только о ее товарах, и у P&G есть прекрасная история о самих себе, которую они могут рассказать. Теперь пришло время рассказать ее!

Вы можете назвать генерального директора Apple? Вы можете назвать генерального директора General Electric? У кого из них выше рыночная капитализация? Ясно, что есть и другие составляющие успеха Apple, но ответы на эти вопросы указывают на сдвиг. Кто глава Virgin Group? Какой бренд в Соединенном Королевстве считается чемпионом среди потребителей?

Это большая сила и сильное изменение. Это придает сотрудникам любой компании новую и более высокую ценность. Опыт отношений с брендом совместно создают сотрудники — не руководители. Они создают его каждый день за счет контактов с потребителем; зачастую они понимают эти взаимоотношения куда лучше руководителей.

Ваши руководители нуждаются в вашей целостности, энергии и идеях как никогда прежде.

Темп и уровень активности

Другая сторона перемен — темп и уровень активности. Все происходит слишком быстро, чтобы у сотрудников было время получить совет и одобрение вышестоящих. Необходима смекалка и проворство. Все происходит настолько быстро, что предприятиям нужно хвататься за инновации и быстро откликаться по инстанции, если требуются инвестиции или одобрение. Мы не можем теперь ждать квартального мозгового штурма начальства в каком-нибудь

отеле, после чего последует спуск указаний сверху вниз. Прослойка менеджеров среднего звена (для контроля за нижестоящими сотрудниками) нередко привносит собственные бюрократические сложности и замедляет темп. И руководители вынуждены наделять «рядовых сотрудников» полномочиями, позволяющими принимать самостоятельные решения.

Потребности сотрудника

Последний важный сдвиг касается мотивации людей ходить на работу. Подобно потребителям, теперь они требуют определенной целостности. У таланта есть выбор. И поскольку первичные потребности (в пище, крове и безопасности) в нашем обществе практически удовлетворены, люди стремятся к чему-то большему. Им не все равно, какому коллективу они принадлежат, и они хотят ощущать цель и смысл своей работы. Компания, продолжающая командовать и управлять «живыми шестеренками», потеряет самых талантливых и ценных сотрудников, и она знает об этом.

Укротите своего Тигра и получите награду

Теперь сами руководители кричат: «Нам необходимо, чтобы вы взяли контроль над своими сферами — вводили инновации — давали нам советы — влияли на события — не ждали нас, были предприимчивыми и приходили к нам с идеями». Некоторые руководители зашли в этом гораздо дальше, чем другие. Так или иначе способность быть творческой личностью, быть новатором (притом высоко оцененным) — становится важнее с каждым днем.

К сожалению, многие сотрудники не жаждут быть вовлеченными в эти волнующие изменения — под влиянием своего Тигра.

Зато вы уже работаете над тем, чтобы укротить своего Тигра.

У вас есть возможность обсудить свой собственный проект, быть предприимчивым, влиять на события внутри организации.

Не позволяйте Тигру украсть у вас это. Присоединяйтесь к революции и заявите права на свой приз.

Пусть солнце светит над тобой И любовь прибудет Чистый свет
озарит тебя И хранит в пути...^[108]

Сат Нам

Благодарности

Многие выдающиеся люди помогли «*Иди туда, где страшно*» оказаться у вас в руках.

Во-первых, хочу поблагодарить Блэр Палмер и мою прекрасную команду из компании *Taming Tigers*,^[109] всю аудиторию, членов рабочих групп и участников основных программ корпоративных изменений, которые поделились бесценными мнениями и советами и во многих случаях остались с нами на связи.

Невозможно было бы научиться галопировать на ипподроме за один год^[110] без помощи Ги Брэдберн (в девичестве Армитедж), Майкла Колфилда, Тины Флетчер, Грэма Флетчера, Марка Брэдберна, Мартина и Сары Босли, Чарли Морлока, Джейсона Кука, Родди Гриффитса, Генри Дейли, Джейми Осборна, Эндрю Болдинга, Чарльза и Мереган Норвуд, Джорджи Браун, Хейли, Гэри и Джейн Мур а также без Театра жизни, Мистера Музыкального, замечательного Эйргуста и многих других людей и лошадей.

Я бы не стал первым британцем, преодолевшим отметку 100 метров во фридайвинге,^[111] без поддержки и преданности Дебби Меткалф, Андреа Цукарри, Марко Нонса, Джона Питтса и команды из лондонского центра йоги Alchemy.

Спасибо Брайану Лоусону, который очень настаивал, чтобы я попробовал выступать с «мотивационными речами», а также Янну Мартелу за то, что он вдохновил меня на «*Иди туда, где страшно*» своей воодушевляющей книгой «*Жизнь Пи*».^[112]

Я очень благодарен тем людям, которые связались со мной после того, как увидели презентацию *Taming Tigers*, и согласились на публикацию историй своей жизни в этой книге. Спасибо вам за честность, великодушие и время.

Особая благодарность Ричарду Данвуди за всю оказанную им помощь и поддержку на протяжении этого пути и за то, что он был так добр, что написал предисловие к книге.

Спасибо моим редакторам, Эду Фолкнеру и Клэр Уоллис из Virgin Books, а также Ричарду Коллинзу и моему литературному агенту, неподражаемому Роберту Кирби — их мнения и советы были неоценимы.

Огромное спасибо моим друзьям и семье за то, что позволили скрываться от них неделями, чтобы создать эту книгу, и за терпение к моим приключениям.

Наконец, я бы хотел поблагодарить Ги Брэдберн (в девичестве Армитедж) за все ее время, силы и тяжелый труд — в любую погоду, — которые привели меня на ипподром; спасибо Ги, а также Аните — моему лучшему другу и супруге — и моей дочери Мэдди за их веру в меня.

* * *

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:

<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:

+7 495 411-68-59, доб. 2261



Примечания

1

Тип снегохода. — *Прим. перев.*

2

Историческое ядро Лондона, его деловой и финансовый центр. — *Прим. перев.*

3

Система, при которой положение человека в обществе определяется его способностями, а не происхождением. — *Прим. перев.*

4

Специальное устройство для спуска под воду, которое движется по натянутому вниз тросу. — *Прим. перев.*

5

Речь идет о стрессовой реакции и выработке надпочечниками гормонов стресса (адреналин, кортизол). — *Прим. ред.*

6

Подводное плавание со снаряжением. — *Прим. перев.*

7

В средневековых кельтских и нормандских легендах — чаша, из которой Иисус вкушал на Тайной вечере и в которую Иосиф Аримафейский собрал кровь из ран распятого на кресте Спасителя. По

легенде, испивший из чаши Грааля получает прощение грехов, вечную жизнь и т. д. — *Прим. перев.*

8

Экономическая инфраструктура, где преобладают неосязаемые активы (услуги и технологии), роль осязаемых активов снижена. — *Прим. перев.*

9

Далее — МВА, *от англ.* «Master of Business Administration». — *Прим. перев.*

10

Фунт стерлинга — валюта Великобритании. Ныне соответствует примерно 80 руб. — *Прим. перев.*

11

Британская мера веса (соответствует 6,35 кг). 9 стоунов = 57 кг.

12

Индийская кухня. Довольно жирное блюдо из тушеных овощей, бобовых и мяса с обилием пряных специй. — *Прим. перев.*

13

76 кг.

14

55 км/час.

15

Около 60 км/час.

16

Air Miles — пакетная бонусная схема для авиапассажиров. Nectar — схема накопления очков за совершение покупок в определенных розничных торговых точках. — *Прим. перев.*

17

Резиновые сапоги, названные так в честь их изобретателя — герцога Веллингтонского. — *Прим. перев.*

18

В англ. «dobbin» — не только имя, но еще и существительное со значением «кляча, мирная лошадь». — *Прим. перев.*

19

От англ. — «Jockeys' Association of Great Britain», Ассоциации жокеев Великобритании. Далее — JAGB. — *Прим. перев.*

20

Скачки в Аскоте — самые знаменитые в мире и являются важным событием в жизни Британии, которое посещают более 300 тыс. человек ежегодно, включая королеву. — *Прим. перев.*

21

Популярные соревнования по гольфу. Кубок был учрежден английским бизнесменом Самюэлем Райдером и впервые прошел в 1927 году. С тех пор проводится каждые 2 года, исключением стали только годы Второй мировой войны. — *Прим. перев.*

22

Соревнования по преодолению препятствий. — *Прим. перев.*

23

От англ. «Chartered Institute of Purchasing and Supply» — Королевский институт закупок и поставок. Буква «А» добавлена для обозначения австралийского филиала. — *Прим. перев.*

24

Маслоу Абрахам. Теория человеческой мотивации (Пер. А. М. Татлыбаевой). — К.: PSYLIB, 2004.

25

Потребность в пище, воде, сексе и безопасности.

26

Самый известный афроамериканский баптистский проповедник, яркий оратор, лидер Движения за гражданские права темнокожих в США. — *Прим. перев.*

27

Махатма Ганди — один из духовных лидеров движения за независимость Индии от Великобритании. — *Прим. перев.*

28

Мандела Нельсон — восьмой президент ЮАР, один из самых известных активистов в борьбе за права человека в период существования апартеида, за что 27 лет сидел в тюрьме. — *Прим. перев.*

29

Черчилль Уинстон — британский государственный деятель (позже — премьер-министр), политическая карьера которого пришлась на обе Мировых войны. — *Прим. перев.*

30

Ежегодные скачки лошадей-трехлеток на ипподроме «Эпсом-Даунс» недалеко от Лондона. — *Прим. перев.*

31

Британский банк, специализировавшийся на ипотечных кредитах. Падение спроса на ипотечные облигации США привело к падению акций банка в 2007 году. — *Прим. перев.*

32

Один из крупнейших в Великобритании и мире финансовых конгломератов с широким представительством в Европе, США и Азии. — *Прим. перев.*

33

Дочерняя компания Barclays Bank. Основной профиль — кредитные карты. — *Прим. перев.*

34

Австрийский психиатр и психолог, бывший узник нацистского концентрационного лагеря. Является создателем логотерапии — метода экзистенциальной терапии.

35

Аушвиц (Освенцим) — комплекс немецких концлагерей и лагерей смерти, располагавшийся к западу от Генерал-губернаторства, около г. Освенцим. Дахау — один из первых концентрационных лагерей на территории Германии. — *Прим. перев.*

36

Швейцарский психиатр, основоположник одного из направлений глубинной психологии, — аналитической психологии. — *Прим. перев.*

37

Американский исследователь мифологии, наиболее известный благодаря своим трудам по сравнительной мифологии и религиоведению. — *Прим. перев.*

38

Немецкий мыслитель, классический филолог, композитор, поэт, представитель иррационализма. — *Прим. перев.*

39

Американский психолог, разработчик теории черт личности. — *Прим. перев.*

40

Русское издание: Виктор Франкл. Человек в поисках смысла (*Пер. Д. А. Леонтьева, М. П. Пануша, Е. В. Эйсмана*). — М.: Прогресс, 1990.

41

Католическая монахиня, основательница женской монашеской конгрегации «Сестры Миссионерки Любви», занимающейся служением бедным и больным. Лауреат Нобелевской премии мира. — *Прим. перев.*

42

Performance Consultants International — основанная в Британии компания, занимающаяся коучингом и бизнес-тренингами. — *Прим. перев.*

43

Уитмор Джон. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, Развитие людей, Высокая эффективность. — М: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.

44

Игра слов: аббревиатура SMART складывается в слово «smart», означающее: «разумный, толковый, интеллектуальный». — *Прим. перев.*

45

Бросок в баскетболе: игрок подпрыгивает над кольцом и закладывает мяч в корзину. — *Прим. перев.*

46

Окраина Лондона, спокойный, презентабельный район рядом с Темзой. — *Прим. перев.*

47

Располагается в Беркшире, Великобритания. — *Прим. перев.*

48

Ежегодные скачки, проходящие в Сассексе. Основаны Дугласом Банном в 1959 году. — *Прим. перев.*

49

Ежедневная британская газета, посвященная скачкам и собачьим бегам. Издается с 1986 года и является одним из любимых изданий Елизаветы II. — *Прим. перев.*

50

Британская и американская единица измерения. Соответствует примерно 0,91 м. — *Прим. перев.*

51

Лунка на поле для гольфа. — *Прим. перев.*

52

Открытое первенство США по какому-либо виду спорта. Проводится чемпионат по теннису и по гольфу. — *Прим. перев.*

53

Крупнейший международный аэропорт в США, расположенный в юго-восточной части Нью-Йорка. — *Прим. перев.*

54

Рыночный город в Саффолке, в 105 километрах к северу от Лондона. Приобрел известность благодаря скачкам, проводящимся здесь же, на одноименном ипподроме «Ньюмаркет», являющимся центром английского чистокровного коннозаводства. — *Прим. перев.*

55

Боевик Джона Гиллермана о группе людей, отрезанной страшным пожаром на верхних этажах громадного небоскреба. — *Прим. перев.*

56

Декомпрессионный компьютер для дайвинга. — *Прим. перев.*

57

Город в Шропшире, недалеко от границы Англии и Уэльса. — *Прим. перев.*

58

Они же — Galaxy Minstrels. Маленькие конфеты из молочного шоколада, покрытые твердой глазурью шоколадного цвета. — *Прим. перев.*

59

Печенье, покрытое темным шоколадом. — *Прим. перев.*

60

Согласно этой теоретической модели любые два человека на Земле разделены в среднем лишь пятью уровнями общих знакомых (и, соответственно, шестью связями — рукопожатиями — между ними). Теория была выдвинута в 1969 году американскими психологами Стэнли Милгрэмом и Джеффри Трэверсом. — *Прим. перев.*

61

Британское телевизионное музыкальное шоу талантов, аналог «Минуты славы» на нашем телевиденье.

62

Крупный промышленный центр в графстве Йоркшир. — *Прим. перев.*

63

Один из самых знаменитых современных композиторов, работающих в сфере музыкального театра. Автор таких постановок, как «Кошки» («CATS», 1981), «Звездный экспресс» («Starlight Express», 1984) и «Призрак Оперы» («The Phantom of the Opera», 1986). Обладатель множества музыкальных премий. — *Прим. перев.*

64

Не вполне ясно из текста изложения, о каком именно «климате» идет речь: об изменении климата планеты или некоем бизнес-климате. — *Прим. ред.*

65

Прием: представить себя старым и оглянуться на свою нынешнюю жизнь из этой точки — один из методов логотерапии (терапии смыслом жизни) Виктора Франкла (психотерапевта, который сумел выжить в фашистских концлагерях и помогал выжить другим

узникам), о нем автор упоминал, говоря о смысле и целях применительно к Правилу 3. — *Прим. ред.*

66

Крупномасштабный проект по исследованию рынка, впоследствии предлагаемый на продажу заинтересованным сторонам. Таким образом, подобные исследования проводятся не по заказу клиента. — *Прим. перев.*

67

Онлайн-банк, подразделение HSBC. Основан в 1989 году. В то время как центр HSBC располагался в Гонконге, новое подразделение было переведено в Англию (штаб-квартира находится в Лидсе). — *Прим. перев.*

68

Одна из крупнейших в мире организаций, предоставляющих банковские и финансовые услуги. Основана в 1865 году. — *Прим. перев.*

69

Один из лидирующих немецких сотовых операторов. Полное название компании — O2 Money. — *Прим. перев.*

70

Британская авиакомпания, известная своими дешевыми билетами. Основана в 1995 году. — *Прим. перев.*

71

Розничная сеть John Lewis Partnership является одной из крупнейших в Великобритании и включает сеть универмагов John Lewis Stores и сеть супермаркетов Waitrose. — *Прим. перев.*

72

Ирландский бюджетный авиаперевозчик. — *Прим. перев.*

73

Британская компания по выпуску смузи, соков, овощных ланчей и т. п. Основана в 1998 году тремя предприимчивыми друзьями, продававшими фруктовые соки с прилавка на музыкальном фестивале в Лондоне. — *Прим. перев.*

74

Международный конгломерат компаний, основанный известным британским бизнесменом сэром Ричардом Брэнсоном. — *Прим. перев.*

75

Крупная британская компания, специализирующаяся в различных видах страхования. — *Прим. перев.*

76

Британская компания, оказывающая все виды услуг в сфере страхования. — *Прим. перев.*

77

General Certificate of Secondary Education — аттестат об общем среднем образовании, аттестат зрелости. Сдавая экзамены на этот аттестат, ученик выбирает от 5 до 10 предметов в зависимости от способностей. Количество успешно сданных экзаменов влияет на этот результат окончания школы. — *Прим. перев.*

78

В британской системе образования оценки ученикам выставляются в буквенном эквиваленте, от самой низкой (F) до самой высокой (A).

79

Имеется в виду степень бакалавра. — *Прим. перев.*

80

Кобом называют любую коренастую лошадь ростом 140–150 см с сильным телосложением. Коб должен быть компактным и невозмутимым, с удобным, не слишком быстрым ходом; идеально подходит для спокойной езды. — *Прим. перев.*

81

Забег рысью на дистанцию от мили до трех миль. — *Прим. перев.*

82

Широкий прочный ремень, предназначенный для удерживания седла. Охватывает корпус лошади вокруг, через живот, и пристегивается к седлу. — *Прим. перев.*

83

Головной убор (вязаная шапка, шлем), закрывающий голову, лоб и лицо, оставляя небольшую прорезь для глаз, рта или для овала лица. Согревает и защищает голову от ветра. — *Прим. перев.*

84

Единица длины для измерения расстояния на скачках; соответствует примерно 201,168 м. — *Прим. перев.*

85

Концертный зал в Нью-Йорке. Одна из самых престижных в мире площадок для исполнения музыки. — *Прим. перев.*

86

От англ. «IT Service Management Forum». Сообщество профессионалов в сфере ИТ. — *Прим. перев.*

87

Британский цифровой журнал и сайт для специалистов в области ИТ. До мая 2011 выходил и в печатном варианте. Является обладателем нескольких наград. — *Прим. перев.*

88

3 метра.

89

Широкополосная технология, способная обеспечить одновременную передачу голоса, данных, видео. — *Прим. перев.*

90

Американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. — *Прим. перев.*

91

Крупнейшая немецкая энергокомпания. Поставляет электричество, газ и воду. — *Прим. перев.*

92

Деревушка в Шотландии, которую часто называют «началом Великобритании». Самый северный населенный пункт Великобритании. — *Прим. перев.*

93

Скалистый мыс на юго-западе Великобритании. Самая западная точка английской части острова. — *Прим. перев.*

94

Поворот, после которого лошади выходят на финишную прямую. — *Прим. перев.*

95

Приз Жокейского клуба. — *Прим. перев.*

96

Известная немецкая исполнительница медитативной музыки направления New Age. — *Прим. перев.*

97

Разновидность синтетического каучука, хлоропреновый каучук. — *Прим. перев.*

98

Association Internationale Pour Le Developpement De L'apnee — Международная ассоциация развития задержки дыхания. Основана в 1992 году и занимается регистрацией рекордов, организацией соревнований и разработкой стандартов обучения в области ныряния на задержке дыхания. — *Прим. перев.*

99

«Я склоняюсь перед Творцом» — древняя мантра. Некоторыми считается лучшей мантрой-просьбой о защите. — *Прим. перев.*

100

Одноименный фильм о бесконечном дне, на протяжении которого снова и снова повторяются события предыдущих дней.

101

Испанская телекоммуникационная компания. Занимает четвертое место в мире по объему клиентской базы. — *Прим. перев.*

102

Roedean School, ведущая частная школа-пансион для девочек в Великобритании, предоставляющая качественное разностороннее образование. — *Прим. перев.*

103

Ирландский жокей, обладатель нескольких крупных наград. — *Прим. перев.*

104

Если вес жокея меньше нормы, в крылья седла подкладывают специальные утяжелители из свинца. — *Прим. перев.*

105

Ипподром близ Чичестера, графство Суссекс, место проведения ежегодных летних скачек. — *Прим. перев.*

106

Здесь речь идет именно о зависимостях (аддикции): алкогольная зависимость, наркотическая, игорная, шопоголизм и т. п. — *Прим. ред.*

107

Американская компания, один из лидеров мирового рынка потребительских товаров по объему прибыли и рыночной капитализации. — *Прим. перев.*

108

Эти слова поют в конце занятия кундалини-йогой как мантру. Пение мантры призвано пробудить душу и напомнить человеку о его истинном предназначении. — *Прим. перев.*

109

Одноименная организация, генеральным директором которой является Джим Лоулесс. Компания работает с высокопоставленными клиентами, оказывая им и их компаниям помощь в определении и достижении значимых целей, а также в изменении корпоративной культуры. — *Прим. перев.*

110

Когда Лоусон впервые появился в своем телешоу, он весил на 20 кг больше, чем допустимо, чтобы скакать на лошади. Шоу длилось 12 месяцев, и за это время Лоусон похудел, овладел всеми необходимыми навыками и участвовал в скачках. — *Прим. перев.*

111

Начиная практиковать принципы, изложенные в этой книге, Лоулесс задался целью за год научиться фридайвингу и погрузиться на глубину 101 м, что ему удалось. — *Прим. перев.*

112

Роман-аллегория об оказавшихся в открытом море в результате катастрофы мальчике и бенгальском тигре, их противостоянии и непростых взаимоотношениях человека и дикого зверя. — *Прим. перев.*