

Грез **УАЙТ**

**БРОСЬ  
СЕБЕ  
ВЫЗОВ**

*Стань  
сильнее*

# ACHIEVE THE IMPOSSIBLE

How to Overcome Challenges and Gain Success in Life?  
Work and Sport

Professor Greg Whyte OBE



BANTAM PRESS

LONDON • TORONTO • SYDNEY • AUCKLAND • JOHANNESBURG

ГРЕГ УАЙТ

# БРОСЬ СЕБЕ ВЫЗОВ

СТАНЬ СИЛЬНЕЕ

МОСКВА

«[МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР](#)»

2016

# ИНФОРМАЦИЯ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА

Научный редактор Анна Логвинская

*Издано с разрешения Transworld Publishers, a division of The Random House Group Limited и  
литературного агентства Synopsis Literary Agency c/o THE SYNOPSIS NOA LLP*

*На русском языке публикуется впервые*

## **Уайт, Грег**

Брось себе вызов. Стань сильнее / Грег Уайт ; пер. с англ. А. Логвинской ; [науч. ред. А. Логвинская]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

ISBN 978-5-00100-196-6

В этой книге олимпиец и признанный эксперт по спортивной медицине Грег Уайт рассказывает, как достичь сверхамбициозных целей в личной жизни, бизнесе и спорте. Он приводит яркие примеры и истории, экспертные и доступные для понимания рекомендации, наглядные схемы и план действий. Эта книга мотивирует и позволяет сделать невозможное реальным.

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

© Professor Greg Whyte, OBE, 2015

First published as Achieve the Impossible by Transworld Publishers

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

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## Введение

### Глава первая. Весы успеха

Закон убывающей доходности

Горная дорога к успеху

Спортивные достижения

Физические возможности и успех

Разум и успех

Технологии и успех

Высшие достижения

Окружающая среда и успех

Препятствия к успеху

Весы успеха

От спорта к жизни

Высшие достижения

Задание

### Глава вторая. Образ успеха

Успех не бывает случайным

Великие цели прекрасны

Главные вопросы

Продвижение к успеху

По секрету всему свету

Слона в один присест вам не съесть

Высшие достижения

Профили успеха

Высшие достижения

Задание

### Глава третья. Колесо успеха

Один маленький шаг для человека

Картинка красноречивее тысячи слов

Разработка профиля

Мониторинг: оценивайте прогресс в выбранном направлении

Высшие достижения

Дьявол в мелочах

[Выявление рисков и анализ всех потенциальных результатов](#)

[Индивидуальный подход](#)

[Высшие достижения](#)

[Задание](#)

[Глава четвертая. Ядро успеха](#)

[Преданность делу](#)

[Вера не возникает в один день](#)

[Не все то золото, что блестит](#)

[Природа или воспитание](#)

[Высшие достижения](#)

[Тройная мишень](#)

[Баланс мотивации](#)

[Ничего не потеряно](#)

[Как преодолеть страх](#)

[Бери судьбу в свои руки](#)

[Не вини меня!](#)

[Главный мотиватор](#)

[Стимулы успеха](#)

[Военные трофеи](#)

[Символы успеха](#)

[Договор успеха](#)

[Это твой поступок](#)

[Комплексный подход](#)

[Высшие достижения](#)

[Задание](#)

[Глава пятая. Дорога к успеху](#)

[Неудачное планирование – это планирование неудачи](#)

[Дорожная карта](#)

[Механизм переключения передач](#)

[Целевая установка](#)

[Равнение на результат](#)

[Испытание выносливости](#)

[Дьявол в мелочах](#)

[Высшие достижения](#)

[Проявляйте гибкость](#)

[Возьмите судьбу в свои руки](#)

Подготовка

Принципы подготовки

Практика приводит к совершенству

Делайте то, что не любите

Поддерживайте свою силу и избавляйтесь от недостатков

Комплексные действия

Размер решает не все!

Не задавайтесь

Изменения нужны

Дорогое не значит хорошее

Высшие достижения

Задание

## Глава шестая. Команда успеха

Подбор команды

Высшие достижения

Соберитесь: разбитая дорога

Целое бывает хорошим только как сумма частей

Работаем вместе

Говорить полезно

Сам себе лидер

Профилактика лучше лечения

Не забывайте улыбаться

Высшие достижения

Задание

## Глава седьмая. Лидерство

Зачем вам сотня слов, когда достаточно одного?

Метод лифта

Важно, что вы делаете сейчас, а не прошлые заслуги

Зачем лаять самому, если есть собака

Делегирование полномочий

Будьте на связи

Механизм лидерства

Руководитель

Важно не что говорить, а как

Гибкость

Ускоряйте, поддерживайте, награждайте

[Семья](#)  
[Высшие достижения](#)  
[Вы не всегда правы](#)  
[За кулисами](#)  
[Оглядываясь назад](#)  
[Зеркало заднего вида](#)  
[Мир полон знатоков!](#)  
[Высшие достижения](#)  
[Задание](#)

#### [Глава восьмая. Как добиться успеха](#)

[Индивидуальный подход](#)  
[Не отдавайте все силы тренировкам](#)  
[Как держать темп](#)  
[Высшие достижения](#)  
[Готовьтесь к худшему, но надейтесь на лучшее](#)  
[Действуйте быстро](#)  
[Высшие достижения](#)  
[Страх успеха](#)  
[Борьба со страхом](#)  
[Выжимайте себя](#)  
[Дьявол в мелочах](#)  
[Никогда не сдавайтесь](#)  
[Здесь и сейчас](#)  
[Не заблуждайтесь](#)  
[Высшие достижения](#)  
[Профессиональные секреты](#)  
[Задание](#)

#### [Глава девятая. Идеальный шторм успеха](#)

[Модель успеха](#)  
[Круг успеха](#)  
[Видение успеха](#)  
[Составляющие успеха](#)  
[Команда успеха](#)  
[Дорога к успеху](#)  
[Достижение успеха](#)  
[Торжество успеха](#)

Осмысление успеха

Время для радости

Изменения хороши

Меняем жизнь к лучшему

Высшие достижения

## ВВЕДЕНИЕ

Что бы вы ни делали, умоляю вас, не читайте эту книгу. Верните ее в магазин и потребуйте деньги назад. Сожгите ее. Закопайте. Или лучше сожгите, а затем закопайте, чтобы уж наверняка.

Десять лет назад я был толстощекимым комиком, хорошо известным в Великобритании за переодевание на телевидении и фразу «Я леди»<sup>1</sup>. А потом я встретил профессора Грега Уайта. По какой-то странной причине он решил, что может тренировать меня для заплыва через Ла-Манш. «Это всего каких-нибудь 35 километров и займет 11 или 12 часов», — сказал он.

«А вода теплая?» — спросил я.

«Горячая, как в ванной! Градусов пятнадцать!»

Я не смог отказаться, ведь заплыв устраивали в благотворительных целях (кроме того, я бы попал в объективы камер BBC). И осенью 2005 года начались мои тренировки с профессором Грегом Уайтом. А я ведь из тех, кто так и не смог получить значок бойскаута. Тем не менее летом 2006 года я переплыл Ла-Манш за рекордное время и получил миллион фунтов, половину которых отдал на благотворительность. Вытираясь в Дуврской гавани, я думал: «Слава богу, больше я никогда не буду этого делать!»

Но не тут-то было. Грег Уайт имел другие планы. Теперь я должен был переплыть кишаций акулами пролив Гибралтар, от Европы до Африки. А затем ехать на велосипеде от шотландского Джон-о'Гротса (самая северная часть Великобритании) до мыса Лендс-Энд (юго-запад Соединенного Королевства). После всех этих приключений я думал, что заслужил право сидеть на диване, смотреть телик и есть пирожные всю оставшуюся жизнь. Из соображений безопасности я сменил номер телефона, переехал в другой дом, а в полиции мне даже дали новое удостоверение личности.

И все-таки он меня нашел. У профессора созрел новый план. Я должен был проплыть 225 километров по Темзе всего за восемь дней. Вот сволочь!

Профессор Грег Уайт — ведущий специалист спортивной науки, он стоит за каждым спортивным достижением. Он никогда не получал ни пенни за недели, месяцы и даже годы своей работы, но со мной,

комиком Джоном Бишопом, актрисой Давиной Макколл и другими он заработал миллионы фунтов на благотворительность.

Если ему удалось вдохновить меня на то, чтобы совершить невозможное, он вдохновит и вас.

Дэвид Уолльямс

Когда мне предложили преодолеть 800 километров, я воскликнула: «Да!». А уже потом задумалась. Я перенесла травму и заново училась ходить по лестнице. Я работала, растила троих детей. И я стала плакать каждый день. Я не преувеличиваю. Я искренне решила, что могу умереть. Как же я в свои годы согласилась на такое?

А потом я встретила с Грегом. Я плакала на встречах и почти на всех тренировках с ним. Это было моим освобождением от страха или напряжения. Грег сказал мне, что эти чувства сменятся на уверенность, и я просто должна довериться ему.

Оглядываясь назад, я вижу, как он помогал мне преодолевать преграды каждую неделю. Постепенно моя уверенность росла, и я уже не думала о смерти. Я знала, что задуманное приключение окажется самым крутым в жизни. И я собиралась сделать это. Прекрасной и снисходительной жене Грега приходилось терпеть мои ежедневные письма, глупые вопросы или хвастовство достижениями на тренировках.

Мне никакими словами не передать чувства к Грегу. Даже когда я думаю о нем, то начинаю плакать. И я никогда не забуду, как он привез меня на последний марафон.

Он был самым лучшим моим наставником.

Давина Макколл<sup>2</sup>

В 2012 году, когда я согласился пройти спортивное испытание, меня познакомили с профессором Грегом Уайтом. Он должен был готовить меня к этому событию. На самом деле я совершенно не представлял себе, насколько тяжелой станет эта «адская неделя», но я также недооценил будущее влияние Грега на меня. Без него я бы не справился с испытанием: он всегда был рядом. Но что еще важнее, без него я бы не узнал, на что я способен.

Грег руководил подготовкой и был убежден, что я не сдамся. А уж когда Грег верит в тебя, ты обязательно найдешь в себе силы, о которых даже не догадывался.

Немного людей способны сделать вас лучше, чем вы могли себе представить. Грег обладает этим редким даром, а нам всем стоит поблагодарить профессора за желание им делиться.

Джон Бишоп<sup>3</sup>

**ГЛАВА ПЕРВАЯ**

**ВЕСЫ УСПЕХА**

Сначала все кажется невозможным

Хорошее дается нелегко – эту мантру твердят всем желающим пройти серьезные испытания. Представьте себе достижение цели как путешествие по дороге: начальный пункт – постановка цели, конечный – ее достижение. В этой книге я опишу дорогу к цели. Я предлагаю прямой путь, но успеха не достичь без тяжелой работы.

Между усилиями и наградой существует прямая зависимость. Чем ближе вы к достижению цели, тем труднее работа и тяжелее продолжение пути. Это похоже на закон убывающей доходности<sup>4</sup>, который часто ограничивает. Однако чем усерднее вы работаете, тем больше награда. Пусть страх перед трудностями не останавливает вас от первого шага и встречи с испытаниями.

Итак, тяжелая работа – обязательное условие достижения цели. Но существуют и другие факторы, которые мешают быстро достичь успеха. Они влияют на каждый ваш шаг к цели: от желания к действию. При этом препятствия, с которыми сталкиваются олимпийские атлеты, не отличаются от ваших трудностей, когда вы хотите сбросить вес, улучшить здоровье, повысить продуктивность или переплыть Ла-Манш.

Препятствующие успеху факторы можно разделить по четырем категориям: *тело, разум, технологии и окружающая среда*. Однако я уверен, что все возможно и проблемы решаемы.

Из этой главы вы узнаете:

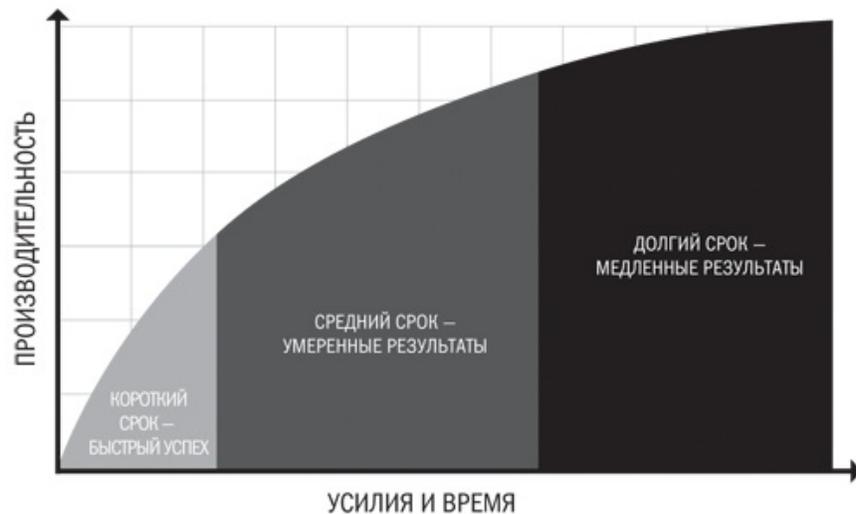
- о законе убывающей доходности;
- о горной дороге к успеху;
- об ограничениях в спорте;
- о четырех ключевых факторах, препятствующих движению;
- о значении физических возможностей, разума, технологий и окружающей среды;
- о том, как Джеймс Вуд переплыл Ла-Манш;
- о препятствиях к успеху;
- о весах успеха.

В каждой главе я буду приводить примеры экстраординарных личных достижений, которые я фиксировал на протяжении многих лет. В первой главе я расскажу о преодолении Ла-Манша.

## **Закон убывающей доходности**

Есть одно простое правило: чем лучше ты становишься, тем труднее тебе совершенствоваться. Соотношение между улучшением навыков и усилиями не линейно, а скорее наоборот: прогресс на начальных этапах сопровождается соразмерным вознаграждением за тяжелую работу. Это и есть закон убывающей доходности.

Данный закон соблюдается практически во всех сферах жизни. Например, рассмотрим похудение. В первые несколько недель терять вес легко, требуется лишь немного скорректировать диету и заняться спортом. Но дальше худеть становится все труднее. И приходится тяжело работать. Это приводит к поражению многих людей, стремящихся избавиться от лишнего веса или поддерживать идеальную форму долгие годы.



*Закон убывающей доходности:* успех, достигнутый в короткие сроки, непродолжителен. Закрепление достигнутого требует значительно больших усилий.

Когда становится труднее двигаться к цели, вы рискуете утратить мотивацию. Именно поэтому большинство диет продолжаются только от шести до двенадцати недель, а новогодние обещания забываются к весне! Помните: вы должны продолжать усердно трудиться.

## Горная дорога к успеху

Теперь вы знаете о законе убывающей доходности, и вам легче планировать путешествие к успеху. Представьте себе, что эта дорога проходит через горы, а ее короткая равнинная часть приводит

к подножью горы. Вы пройдете большой путь по равнине с минимальными усилиями. А когда подойдете к подножью, вам придется потрудиться, чтобы продолжить маршрут. По мере приближения к цели вы будете стараться еще больше. Но ваши достижения окажутся более скромными, чем раньше. Цель покажется близкой, но путь к ней еще не завершен. Недооценивать размеры нескольких финальных шагов – распространенное заблуждение.



*Горная дорога к успеху.* На ранних этапах вы идете к успеху по равнине и достигаете значительных результатов с минимальными затратами. Но дальше, у подножья горы и на пути к вершине, скорость снижается.

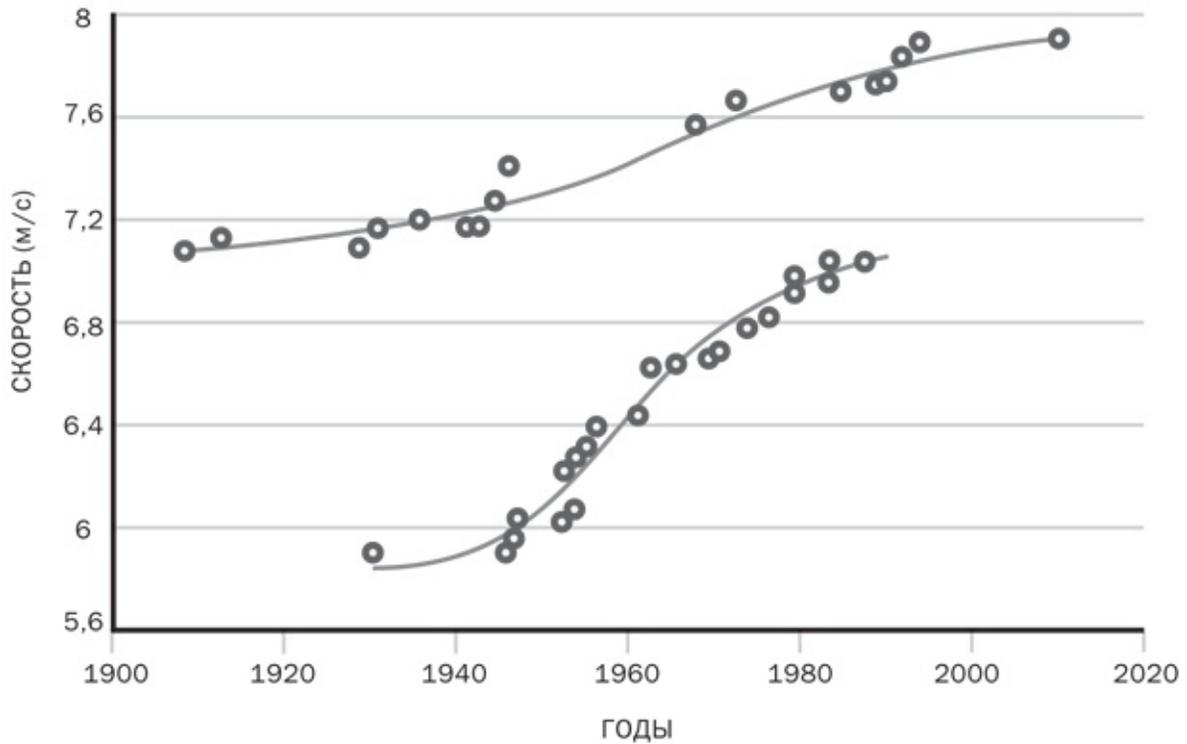
Вместо того чтобы двигаться по прямой, вам наверняка придется идти по извилистой тропе, преодолевая очень крутые повороты. Это замедлит ваше продвижение к цели несмотря на бóльшие усилия. Перед началом пути важно спланировать маршрут, чтобы оценить объем предстоящей работы. Это поможет не отступить от поставленной цели в трудные моменты. Также важно помнить, что даже идеальный план нужно менять в зависимости от обстоятельств.

## **Спортивные достижения**

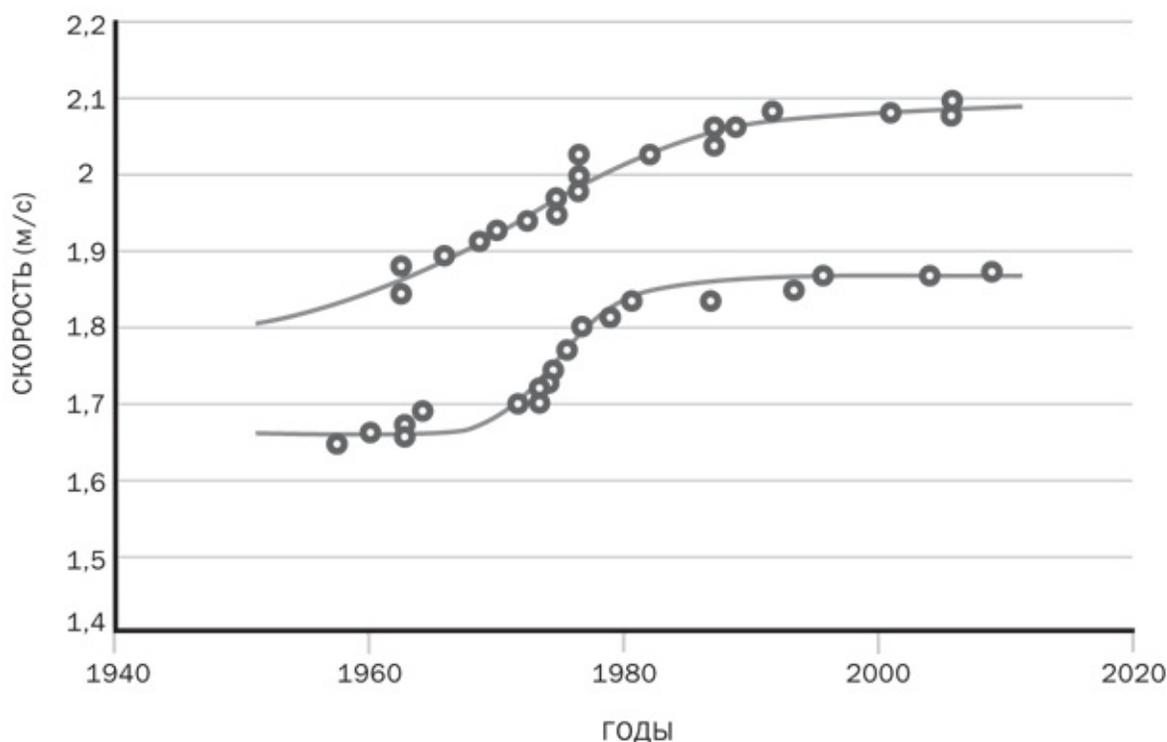
В каждой главе я рассказываю о научных фактах, подтверждающих

некоторые ключевые идеи. Я надеюсь, что вы не откажетесь сделать небольшую остановку и отвлечься на них. Я работаю в этой области последние 30 лет. Возможно, и для вас она окажется интересной.

Мировые рекорды по бегу на 800 м



Мировые рекорды по плаванию вольным стилем на 100 м



Мировые рекорды по бегу на 800 метров и по плаванию вольным стилем на 100 метров у мужчин и женщин. Обратите внимание на плато в скорости мировых рекордов: на различия между мужчинами и женщинами; и на то, что самый большой прогресс отмечен в 1960-х, 1970-х и в начале 1980-х.

Существуют данные о том, что в спорте люди доходят до своего предела. Спортсмены продолжают устанавливать мировые рекорды, но прогресс замедляется. Промежутки времени между рекордами удлиняются, и некоторые из них не могут побить десятилетиями. Мы с коллегами показали, что мировые рекорды по бегу и плаванию достигли плато как у мужчин, так и у женщин (по всем дисциплинам мужчины на 10% быстрее, чем женщины, главным образом из-за физических различий). Это дает основание полагать, что мы достигли пределов. Интересно, что новые мировые рекорды совершаются нелинейно.

Самый высокий прогресс отмечается в 1960-х, 1970-х и в начале 1980-х годов. Причины роста достижений в те годы объясняются рядом обстоятельств, снизивших пределы возможностей. Эти факторы включают появление спортивных наук и спортивной медицины, совершенствование методов тренировок, а также появление медикаментозных средств, улучшающих способности спортсменов. Все

характерные для спорта данные, за исключением спортивной фармакологии, относятся и к любой сфере жизни: от здоровья до бизнеса.

Понимая и признавая пределы человеческих возможностей, мы можем принимать решения и улучшать свои способности, чтобы добиваться успеха. Главные ограничения – это тело, разум, технологии и окружающая среда.

## **Физические возможности и успех**

Наши физические возможности влияют на все сферы жизни. Разумеется, в спорте успех зависит от физической подготовки. Но эта взаимосвязь не так очевидна, например, в бизнесе. Тем не менее ясно, что физические возможности влияют на работоспособность, на успехи в учебе и на борьбу с лишним весом. Поддерживая себя в хорошей физической форме, мы расширяем возможности во всех областях жизни.

Нужно найти баланс, чтобы развить свои способности с учетом слабых и сильных сторон. Некоторые физические особенности заложены генетически, например наш вес<sup>5</sup>. Мы не можем влиять на него. Но это не означает, что вес ограничивает нас, мы должны попробовать преодолеть это ограничение. Подавляющее большинство физических качеств поддаются изменениям, и поэтому мы в силах улучшать состояние и преодолевать трудности.

## **Разум и успех**

Хорошей физической формы для достижения успеха недостаточно. Разум играет главную роль в этом процессе. Осознание значения разума даже привело к появлению новой области психологии – психологии достижений. Чего бы вы ни добивались: потери веса, успехов в бизнесе или в спорте – базисом оказывается психологическое совершенствование. Самые важные факторы психологических ограничений – убежденность, заинтересованность и мотивация (см. [главу 4](#)). Если нам нужно преодолеть психологические препятствия для достижения успеха, мы должны самосовершенствоваться. Преодолеть психологические препятствия сложнее, чем любые физические, технологические или экологические ограничения.

Один из лучших примеров продемонстрировал сэр Роджер Баннистер 6 мая 1954 года, когда стал первым человеком, побившим рекорд четырех минут в беге на милю (1600 метров за 3 минуты 58 секунд). Лучшие бегуны много раз безрезультатно пытались преодолеть этот четырехминутный барьер, а некоторые спортсмены и журналисты пришли к выводу, что это невозможно. Более того, появилось убеждение, что преодолевший рекорд рискует умереть. Установивший новый рекорд произнес знаменитые слова: «Врачи и ученые говорили, что выбежать из четырех минут невозможно и даже попытка приведет к смерти. Поэтому когда я свернул с дорожки после финиша, то подумал, что умер».

Итак, спортсмену удалось преодолеть психологический барьер, а рекорд продержался всего сорок шесть дней: он был побит главным соперником Баннистера, австралийским бегуном Джоном Лэнди, улучшившим результат! Теперь рекорд составлял 3 минуты 43,13 секунды – на 17 секунд меньше времени, считавшегося гарантией смерти.

## **Технологии и успех**

Технологии помогают достигать успеха разными способами. Самая очевидная их роль заключается в сокращении времени на выполнение задач. Высокие результаты в спорте – яркий пример использования новейших технологий: вспомните покрытие Mondo<sup>6</sup> или специальные антиволновые канаты в бассейнах.

Технологии не только улучшают существующие достижения, но также способствуют появлению новых. Как руководитель исследовательской группы Британской олимпийской ассоциации, я работал с британскими паралимпийцами. В этой группе спортсменов роль технологий очевидна. Например, специально созданные протезы с использованием новейших материалов позволяют спортсменам с ампутированными конечностями развивать необыкновенные скорости.

Однако самые интересные примеры влияния технологий на достижения не относятся к спортивным результатам.

## **Высшие достижения**

В 2010 году я тренировал Джеймса Вуда, первого европейского пловца с параличом ног, собиравшегося переплыть Ла-Манш. Успех заплыва в холодной открытой воде зависит от поддержания температуры внутренних органов. Нужно учитывать, что теплопроводность воды в 27 раз выше теплопроводности воздуха. На большой поверхности воды людей с параличом конечностей и минимальной мышечной массой ног подстерегает опасность быстрого охлаждения тела. Но преодолеть этот барьер помогает технология – гидрокостюм. Это не новое техническое изобретение, однако именно современные гидрокостюмы, созданные специально для плавания на длинные дистанции, устранили преграду. В таком костюме Джеймс достиг французского берега за 14 часов и 12 минут.



Джеймс Вуд, первый европейский пловец с параличом, который переплыл Ла-Манш

## **Окружающая среда и успех**

Среда, в которой мы родились и живем, также ограничивает и препятствует успеху. Эти ограничения включают такие факторы, как социальное положение, достаток, этническую принадлежность окружающих нас людей. Например, денежные вложения в проект –

часто необходимое условие для достижения успеха. То есть чем больше у вас денег, тем успешнее вы будете? Нет, прямой зависимости здесь нет. Отсутствие нужных средств вовсе не лишает вас возможности добиться успеха. Привлекая спонсоров и волонтеров, вы снижаете собственные затраты и обнаруживаете, что все возможно.

Некоторые факторы оказываются не настолько очевидными, например социальное положение или этническая принадлежность. Такие барьеры хорошо видны в спорте. В Великобритании в начале XX века представители викторианского среднего класса сочли несправедливыми постоянные победы спортсменов из рабочей среды. Поэтому они добились запрещения денежных призов и основали любительский спорт. Тем самым они закрыли рабочему классу доступ к спорту, поскольку атлеты из низшего класса работали шесть дней в неделю и зависели от денежных вознаграждений за спортивные достижения. Книги рекордов были переписаны, и началась эра любительского спорта, которая продолжалась вплоть до 1980-х годов.

К сожалению, подобные препятствия все еще существуют. Но есть и преодолимые барьеры, ведь зачастую социальные ограничения мы устанавливаем сами.

## **Препятствия к успеху**

Амбициозные цели связаны с множеством препятствий. Если мы надеемся на лучшее и не обращаем на них внимания, то практически всегда обрекаем себя на поражение. Признание барьеров и разработка стратегии их преодоления – начало любого путешествия к успеху.

### **Если не можешь преодолеть барьер – обойди его**

Барьеры на пути к цели бывают разные. Чтобы понять, как преодолеть препятствия, необходимо определить их характер. Некоторые из барьеров придется преодолеть, если у вас есть мотивация двигаться дальше. Например, если вы хотите сбросить лишний вес, вам нужно снизить потребляемые калории и повысить физическую активность. Не преодолев этих барьеров, вы не достигнете успеха.

Однако есть барьеры, которые легко обойти. Вы не игнорируете их, а ищете альтернативные решения, позволяющие продолжать путь к успеху. Например, в многодневной велогонке, требующей большой

выносливости, грамотная навигация – определяющий фактор успеха (особенно если вы плохо подготовлены). Но вместо того чтобы тратить месяцы на изучение систем навигации, найдите специалиста по этому вопросу или купите специальное оборудование. Если вы начинаете тренироваться, но вам не хватает мотивации, позовите компаньона или наймите персонального тренера.

### **У нас нет проблем, есть только решения**

Тщательное планирование играет ключевую роль в достижении цели. Планирование должно учитывать не только факторы, необходимые для продвижения к цели – составляющие успеха (см. [главу 3](#)), но также и препятствия на этом пути. Разработка плана «Если, то», включающего потенциальные проблемы и стратегии их разрешения (см. [главу 8](#)), приближает к созданию пространства, где нет проблем, а есть только их решения. Поиск решения проблем еще до старта обеспечивает непрерывное продвижение по дороге к успеху. Иными словами, готовьтесь к худшему и надейтесь на лучшее.

### **Как обходить ямы на дороге к успеху**

Некоторые проблемы трудно предвидеть заранее. Мне нравится сравнивать их с ямами, неожиданно появляющимися на дороге к успеху. В таких случаях подготовиться заранее нереально. Например, вы тренируетесь для трудного физического испытания, но вдруг вас приглашают на работу за границу. Там не будет возможности подготовиться к испытанию. Кроме того, такие поездки нередко связаны с частыми посещениями баров. В результате задачи не выполняются, и вам приходится стартовать заново. Но если командировки – обычное явление, то они не яма на дороге, а барьер, преодоление которого запланировано. На подобные неожиданные трудности нужно реагировать быстро.

Тщательное планирование существенно уменьшает количество проблем. Если вы все-таки столкнетесь с ямами, убедитесь, что вы используете все доступные ресурсы, чтобы их обойти. Только взвешенные и не поспешные решения помогают преодолевать барьеры. Чересчур быстрое разрешение проблемных ситуаций превращает ямы в препятствия.

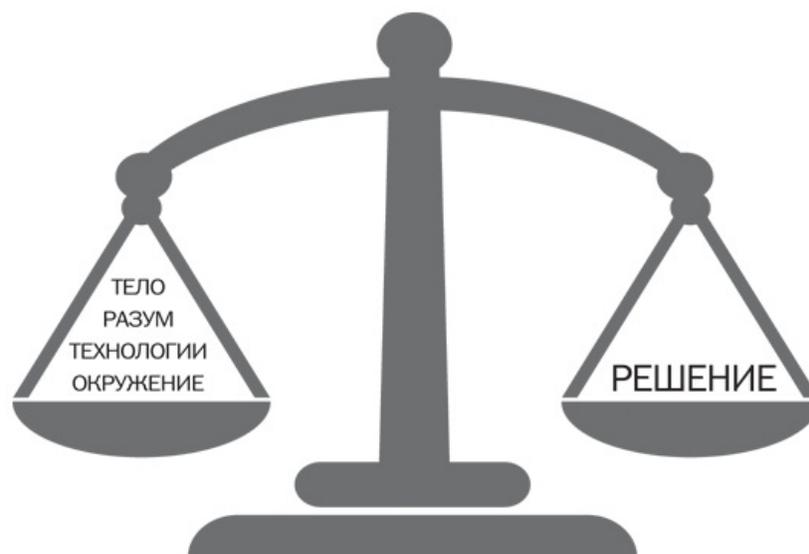
Этот процесс выявляет потребность в гибком подходе к планированию с постоянной оценкой происходящего. Так мы убеждаемся, что выбираем прямую дорогу к успеху. Лучший подход – полностью избегать проблем. И не стоит оправдывать препятствиями плохое планирование!

## Весы успеха

Чтобы добиться успеха, необходимо понимать и анализировать все факторы.

Если вы не признаёте ограничений, то будете продвигаться к своей цели медленно и с большим трудом. Это приведет к значительному расходу энергии и к замедлению процесса, а в результате – к провалу.

Признание и принятие ограничений – первый шаг к преодолению барьеров. Для этого нужно определить проблему и выявить альтернативные стратегии, позволяющие обойти ограничения. Тем не менее не все барьеры можно обойти. А стремясь к этому, легко замедлить ход и постепенно утратить веру в себя и мотивацию, что также ведет к поражению. Правильный баланс между покорением барьеров и обходом их облегчает дорогу к успеху и экономит время пути. Как только вы найдете правильный баланс на весах успеха, вам останется лишь фокусироваться на ямах и принимать быстрые и взвешенные решения, чтобы продолжать движение.



*Весы успеха.* Ваши достижения ограничены в четырех ключевых областях, к которым относятся: тело, разум, технологии и окружающая среда. Поиск решений по преодолению барьеров к успеху и определение баланса помогут оптимизировать движение к цели.

## **От спорта к жизни**

В основном мой метод был разработан для профессионального спорта, но я распространил его и на другие сферы жизни. Мы, как и атлеты, сталкиваемся с ограничениями, осознаем их и учитываем. Мой подход основан на следующих факторах:

- пересмотр ограничений;
- возникновение и развитие спортивной науки и спортивной медицины;
- возникновение и развитие тренерской науки;
- развитие лидерства;
- совершенствование командной работы.

Я применяю приемы профессионального спорта во всех сферах, например для снижения веса, улучшения здоровья, построения успешного бизнеса. При анализе ограничений мы преодолеваем барьеры и делаем реальным то, что когда-то казалось невозможным. Глава 2 посвящена расширению границ достижений и определению цели.

Возникновение и развитие спортивной науки и медицины привели к лучшему пониманию составляющих успеха. Что, в свою очередь, изменило наши взгляды на сознание: теперь мы знаем, что оно играет ключевую роль в достижении успеха. Это очень важная область, которую мы подробно обсудим в главе 3. Фундаментальным ограничениям посвящена глава 4. Возникновение тренерской науки также повлияло на наше понимание того, как достичь успеха. Об основополагающих элементах планирования и подготовки рассказывает глава 5.

За последние годы спорт высших достижений сильно изменился. Сегодня спортивная команда – это организованная междисциплинарная группа, включающая специалистов разного профиля. Такая модель командной работы позволяет ставить новые рекорды и преодолевать любые сложные испытания. Глава 6 рассказывает о подборе и координации команды, необходимой для достижения успеха. Параллельно с созданием успешной команды необходимо развивать

в себе качества лидера, передавать и получать знания на практике. В главе 7 рассказывается о характеристиках успешных лидеров. Глава 8 раскрывает требования к финальной и самой важной части дороги к успеху. И наконец, глава 9 описывает общие стратегии достижения долгосрочных целей – от идеи до воплощения.

Цель этой книги – помочь людям двигаться вперед, сделать невозможное реальным.

## **Высшие достижения**

Осенью 2006 года мне позвонил сотрудник телешоу This Morning («Сегодня утром»), чтобы обсудить тренировки четырех женщин, которые собирались совершить труднейший заплыв. Я успешно тренировал Дэвида Уолльямса, который переплыл Ла-Манш 4 июля того же года (об этом подробнее в [главе 4](#)), а команда шоу This Morning рассчитывала повторить его подвиг.

Даже для опытного сверхвыносливого пловца переплыть Ла-Манш – чрезвычайно сложная задача. Поэтому только четыре из десяти пловцов добиваются успеха в заплыве через «синюю ленту» (так называют открытую воду). Для начала спортсмену требуется развить физические способности плавать без перерыва более тридцати километров. Негативные факторы подобных заплывов включают холод (в сентябре температура воды в проливе достигает 17 °С), приливы и отливы (их скорость, особенно весной, может быть смертельной для уставшего пловца) и погоду (главный враг – ветер, поднимающий большие волны, изнуряющие даже самых выносливых). Это самые распространенные причины неудач, вот почему время и прогноз погоды так важны для успеха. Эверест покорили гораздо больше людей, чем Ла-Манш.

Четыре женщины, отобранные для испытания, не были опытными пловчихами. Более того, три из четырех даже не владели кролем! На нашем первом занятии они плавали брассом с поднятой головой (таким способом можно очень долго переплывать пролив. Иногда приходится мочить голову)<sup>7</sup>. Но слабая подготовка оказалась не самой большой проблемой.

У каждой женщины была личная драматическая история с особыми сложностями, требующими преодоления.

Моей первой пловчихой была Пэт, пожилая женщина пятидесяти девяти лет. В детстве она перенесла туберкулез, в результате которого потеряла подвижность одной ноги. Ее инвалидность представляла основное ограничение, поскольку ноги дают возможность поддерживать равновесие при плавании, особенно на открытой воде. Моя вторая подопечная, Салли, страдала послеродовой депрессией и уже совершила несколько попыток суицида. Третью звали Линн, она потеряла сына семи месяцев и искала способ пережить эту трагедию. И наконец, Мел, тридцати шести лет. Ей поставили диагноз «рак молочной железы», который привел к мастэктомии, облучению и длительной химиотерапии. Кроме того, тяжелые события в жизни Линн и Мел произошли всего двумя годами ранее.

Стоит ли говорить, что сложности, связанные с покорением пролива Ла-Манш, а также личные проблемы этих женщин должны были бы сделать их попытки невозможными. Тем не менее, принимая во внимание определяющие факторы успеха и все сопутствующие барьеры, я спланировал индивидуальную стратегию достижения успеха. Через тридцать недель после начала своего испытания четыре женщины приехали в гавань Дувра. И перед ними стояло еще одно препятствие: теперь они должны были осуществить задуманное.

В день заплыва появилось новое ограничение – погода. Ветер достигал штормовых порывов, а волны поднимались до шести метров (и были размером с дом!). Женщины оказались в самых тяжелых условиях для плавания.

Тем не менее мы проанализировали все барьеры и продумали пути их преодоления. При поддержке замечательных подруг по команде эта четверка коснулась французского берега через 13 часов и 54 минуты. Невозможное стало реальным.



Легенды моря. Пэт Нельсон, Салли Ладлоу, Мел Реддинг и Линн Джилфеллон успешно переплыли Ла-Манш после тридцати недель подготовки

## **Задание**

Подумайте о том, какой цели вы всегда хотели достичь, но она казалась вам нереальной. Запишите все препятствия на пути к достижению этой цели под следующими заголовками: физические возможности, разум, технологии, окружающая среда. Определите и запишите способы преодоления этих ограничений и постройте собственные веса успеха, чтобы убедиться в достижении баланса.

## **ГЛАВА ВТОРАЯ**

# **ОБРАЗ УСПЕХА**

Схема SMART – способ двигаться к цели

Дети постоянно соперничают со сверстниками. Они пытаются доказывать, что в силах добиться на первый взгляд невозможного. Испытания – это способ развития, получения новых навыков и расширения границ. Печально, что с возрастом стремление к преодолению испытаний у нас часто пропадает.

По множеству причин мы перестаем испытывать себя в зрелом возрасте. Убеждения часто приводят нас к тому, что мы не верим в свои способности добиваться успеха. Кроме того, нас слишком часто ограничивает мнение окружающих. Когда семья, друзья и коллеги не верят в ваши силы, они создают барьеры к достижению успеха. Недоверие приводит к страху поражения, часто перевешивающему стремление к успеху. В такой среде мы сохраняем статус-кво и не делаем попыток совершить нечто новое.

Очевидно, чтобы раздвинуть границы возможностей за пределы собственных ожиданий и чужих мнений, нужно выйти из зоны комфорта. Ничего великого не было создано из положения лежа на диване. Мы должны без страха испытывать себя, чтобы увидеть, есть ли в этом смысл. И смелый выбор цели – первый шаг. Осознание вашего путешествия по дороге к успеху начинается с определения испытаний. Для этого следует поднять три важнейших вопроса: *о значении испытаний, необходимом времени и ресурсах.*

Следующий шаг – осознание целей. Вы можете воспользоваться схемой SMART.

Прочитав эту главу, вы узнаете следующее:

- почему успех не бывает случайным;
- какие вопросы ставить при принятии решения;
- какие структуру и функции имеют краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели;
- как определять цели с помощью схемы SMART;
- как пользоваться схемой SMART, чтобы наметить структуру целей;
- как Кристин Бликли готовилась пересечь Ла-Манш на водных лыжах;
- как создать свой «Профиль успеха»;
- о марафонском забеге сорокатрехлетнего Эдди Иззарда.

## **Успех не бывает случайным**

Успех никому не гарантирован. В противном случае мы не называли бы его испытанием. Успех не бывает случайным. Он не похож на выигрыш в лотерею. Вы не можете полагаться на удачу, потому что тогда успех будет таким же вероятным, как выигрыш в лотерею. Когда мы принимаем серьезный вызов, то всегда просчитываем вероятные результаты. Конечно, нередко наши реальные затраты времени и усилий не совпадают с первоначальными планами. Успех зависит от тщательно продуманного и спланированного процесса, который сопровождается рядом важных действий. Помните: лучший способ прогнозировать успех – создавать его.

## **Великие цели прекрасны**

Границы наших возможностей редко зависят от объективных данных. Наши способности часто зависят от веры в себя или веры в нас окружающих людей. Как часто мы думаем о чем-то трудном: «Я никогда не смогу так»! А еще чаще, по моему опыту, мы сталкиваемся с недоверием семьи и друзей. Они играют решающую роль в том, что мы отказываемся от испытаний, даже не начав их. «У тебя нет никаких шансов!» или «Ты что, с ума сошел?!» – вот классическая реакция близких, когда мы говорим с ними о потенциальном испытании. Она-то и приводит к первому и самому серьезному препятствию на пути к успеху. Преодоление этого барьера – очень важный шаг, и совершить его стоит, только если вы вооружены правильными ответами.

Есть и такие испытания, которые вам не под силу, и вы это знаете. Например, выиграть золотую олимпийскую медаль по гимнастике, если вам за пятьдесят. В этом возрасте вы уже не обладаете необходимыми физическими возможностями. Это не значит, что в 50 лет нельзя выиграть золотую олимпийскую медаль, например по стрельбе. Отбросить нереальные цели – верный шаг. Однако мы не должны отказываться от испытаний, не оценив свои потенциальные способности. Мой совет прост: не стоит бояться дерзких задач. С тщательным планированием и подготовкой вам все по плечу.

## **Главные вопросы**

Люди часто спрашивают меня: «Вы когда-нибудь отказывались от испытаний?». И я отвечаю: «Нет». Конечно, этот ответ требует дополнения. Мы уже говорили о том, что нужно быть смелым. Долгосрочные цели, какими бы трудными они ни были, могут оказаться достижимыми. Но недостижимой цель становится по многим причинам, поэтому нужно убедиться в реалистичности планов – вот первый шаг на дороге к успеху. Главной причиной поражения становятся нереальные и недостижимые цели. Поэтому серьезные решения нельзя принимать под влиянием момента. Убедитесь, что вы полностью оцениваете все условия.

Три вопроса, на которые вы должны ответить.

1. Это испытание важно для меня?
2. Есть ли у меня время, чтобы спланировать подготовку и проведение этого испытания?
3. Располагаю ли я необходимыми ресурсами, чтобы добиться успеха?

### **Это действительно так важно?**

Ответ «да» на этот вопрос является фундаментальным для будущего успеха. Ответы «может быть» или «наверное» не подойдут. Как я уже отмечал и буду напоминать и дальше, дорога к успеху – это тяжелая работа. И ваше «да» – предпосылка к успеху. И, пожалуйста, учтите, вопрос не в том, важно ли само по себе испытание. Оно должно быть важным для вас.

При подготовке и реализации проекта возникают и трудные времена, когда снова и снова поднимаются сложные вопросы о том, почему вы это делаете и можете ли вы завершить начатое. Если испытание не важно для вас, результат неизбежно подвергается риску. Как мы узнаем из главы 4, краеугольный камень наших представлений, убеждений и мотивации – это значение испытания. Мы в силах менять время и ресурсы, но вероятность успеха окажется под большим вопросом без ощущения важности происходящего.

Значимость испытания повышается несколькими способами. Например, в бизнесе это делается с помощью финансового стимулирования или других льгот. Для большинства физических испытаний передача денег на благотворительные цели сильно

увеличивает значение поступка. Но такие награды и призы должны быть важны именно для вас. Ведь не для всех большая сумма денег важна настолько, чтобы повлиять на результат.

Одной из главных причин, по которой люди не справляются с поставленной задачей, оказывается наличие конкурирующих целей (без осознания этого). Например, кто-то любит поесть, но хочет избавиться от лишнего веса, а некоторые спортсмены, тренируясь, испытывают вину, потому что не проводят это время с семьей. В трудные моменты конкурирующие задачи приводят к замедлению или прерыванию процесса выполнения одной из них. Поэтому вам надо убедиться в том, что испытание для вас важно, — и это первый шаг к достижению цели.

## **Время не ждет**

Вот самое распространенное оправдание неудачи, которое я обычно слышу: «Мне не хватило времени». Мой ответ на это заявление всегда один (так говорил мне отец): «Надо было поспешить!» Звучит немного снисходительно, однако так, как правило, и бывает. Для многих из нас нехватка времени не означает, что мы были заняты. Обычно это объясняется двумя факторами: *плохой тайм-менеджмент и ошибки в организации.*

## ***Похитители времени***

Один из самых интересных и доступных экспериментов над собой — наблюдение за временем в течение недели. Просто попробуйте хотя бы один день использовать секундомер в своем смартфоне. И вы обнаружите периоды времени, которые могли бы провести продуктивно. Ничего не пропускайте и фиксируйте всё: домашние дела, работу, время отдыха. Дорога, вероятно, отнимает у нас много времени. Подумайте, как эффективнее использовать время в пути. Могли бы вы лучше структурировать график? Сколько времени вы тратите на завтраки и обеды? Могли бы вы продлить свой день, вставая немного раньше (и пойти спать пораньше, а не пересматривать любимый сериал)? Не жалеете себя, и пусть этот эксперимент покажет вам, сколько времени у вас уходит «в никуда».

## **Обсуждать полезно**

Прежде всего поговорите с близкими и убедитесь, что они разделяют ваши стремления и понимают, сколько времени и сил займет путь к успеху. Это чрезвычайно важный разговор, и его итог непосредственно влияет на вашу способность оптимально подготовиться к испытанию. Прежде чем начать разговор, создайте реалистичный план. Люди часто совершают распространенную ошибку, недооценивая сроки выполнения задачи и вводя в заблуждение свою семью. Это приводит к проблемам на этапе подготовки.

Затем проинформируйте коллег и друзей. Семья, коллеги и друзья станут лучше понимать, какое время вам нужно на осуществление плана, и вам будет легче отложить некоторые дела, чтобы посвятить себя подготовке. Просто удивительно, сколько времени вы выиграете, если поделитесь планами с близкими.

## **Деньги**

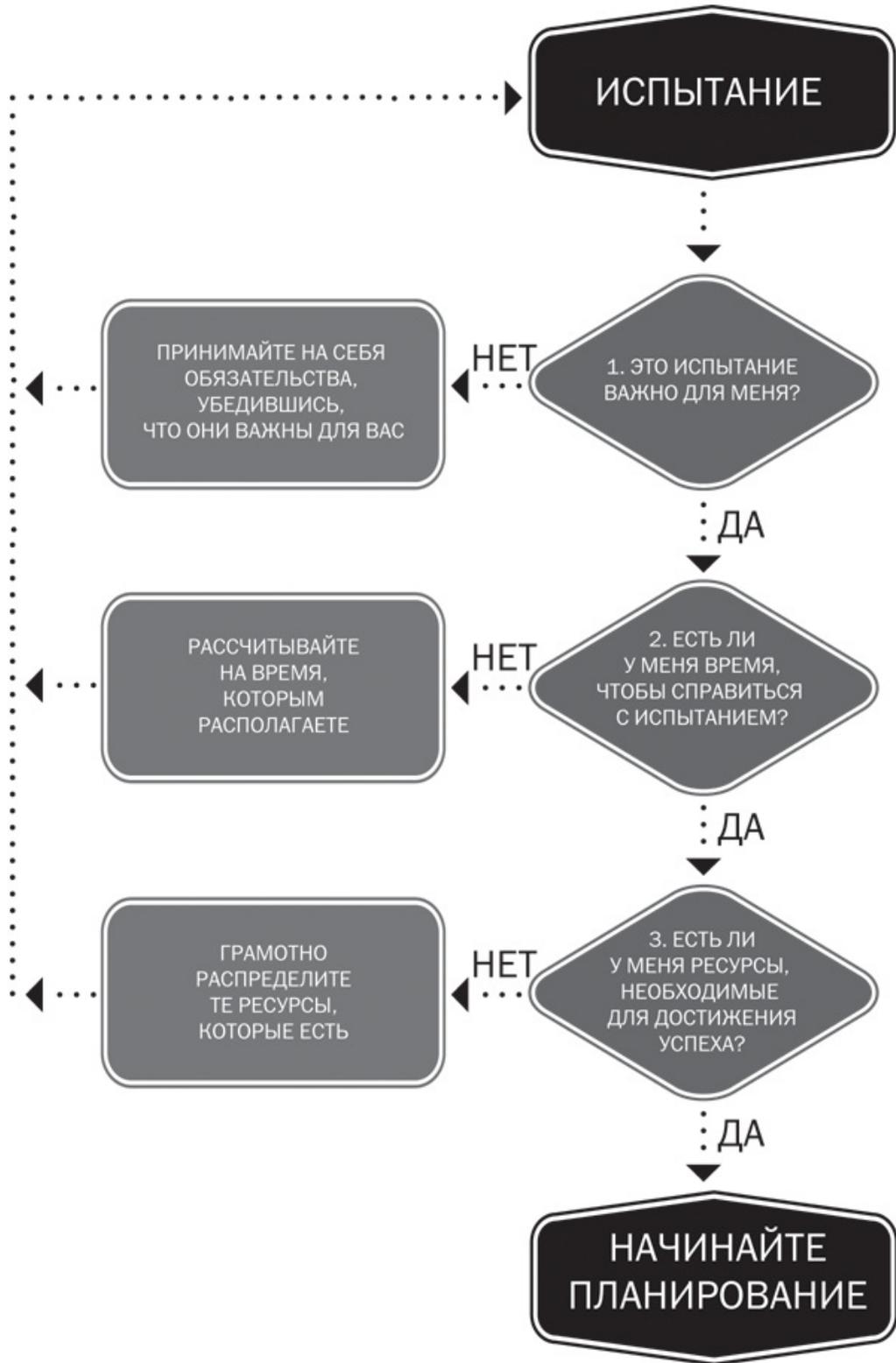
Наличие необходимых средств также важно для достижения успеха. На примерах элитных видов спорта легко увидеть, что финансовые вложения окупаются с лихвой. Посмотрите на таблицу олимпийских медалистов, и вы обнаружите, что там доминируют представители стран, инвестирующих в спорт. Мы наблюдаем прямую зависимость рекордов от вложений. Успех британской сборной на Олимпийских играх 2012 года – прекрасный пример концепции окупаемости вложений. Сборная Великобритании получила около 660 миллионов фунтов и завоевала третье место в олимпийской таблице медалей. Ее обогнали только команды США и Китая, инвестиции которых превышали британские. В самой команде эта взаимосвязь между медалью и вложениями лучше всего видна в велоспорте, где британцы завоевали 12 медалей (восемь из них золотые), а получили более 26 миллионов фунтов. Соответственно, чем больше вы вкладываете, тем выше вероятность успеха. Но это, конечно, не так просто, и мы обсудим финансирование в следующих главах. Деньги работают, только если их использовать разумно и целенаправленно с учетом составленного плана. Сами по себе большие вложения не обеспечивают успех.

Когда вы определяете цели для своих ресурсов, следуйте принципам схемы SMART, которую мы обсудим ниже.

Помимо денег нужны и остальные ключевые ресурсы; их отсутствие негативно сказывается на достижении успеха. Например, если вы намерены плыть на лодке по Атлантике, вам нужно получить опыт плавания по открытой воде. Это не означает, что вам стоит поселиться на берегу, однако тренировки потребуют определенного времени и финансовых вложений в соответствии с ответами на главные вопросы.

## **Продвижение к успеху**

Первые шаги в вашем путешествии требуют ответов на «главные вопросы». Положительные ответы на каждый из вопросов – единственный способ, подтверждающий, что вы на правильном пути. Отрицательный ответ на любой из вопросов непременно приводит к созданию барьеров. Диаграмма, представленная ниже, поможет вам определить, выбрали ли вы правильную позицию, планируя свои действия. Как вы увидите, ответ «нет» на любой из трех вопросов не означает конец путешествия, он просто выявляет требование пересмотреть свои возможности. Определяя, что именно вам нужно изменить: значимость цели, время или ресурсы, – обращайтесь к диаграмме снова, пока не ответите «да» на все вопросы.



*Продвижение к успеху.* Поиск положительных ответов на главные вопросы – это первый шаг по дороге к успеху.

## **По секрету всему свету**

Как только вы решили пройти испытание при поддержке семьи, друзей и коллег, убедитесь, что вы предупредили об этом всех, кого знаете. Так вы обнаружите свой план, повысите самооценку и определенно станете ближе к цели.

Обнародование плана повысит ваши шансы на помощь. Например, получение экспертного мнения иногда становится настоящим минным полем для непосвященных. Список потенциальных экспертов включает много вариантов – от шарлатанов до настоящих специалистов. А обсуждение вашей темы с большим количеством людей существенно облегчает поиск профессионалов. В бизнесе мы называем это тендером или выражением заинтересованности. В бизнесе вы никогда не принимаете первое попавшееся предложение; поступайте так же и в других случаях. Когда вы делитесь планом, увеличиваются и ваши шансы на помощь в финансовых вопросах (об этом в следующей главе).

Страх поражения – одна из распространенных ошибок людей, скрывающих свои планы перед испытанием. Конечно, проект может оказаться неуспешным, и именно по этой причине люди часто умалчивают о нем. Или, наоборот, страх, что кто-то подведет вас, когда обещает держать все в тайне. Я советую смотреть на это по-другому и принимать любую помощь, чтобы повысить уверенность в себе. Важно с осторожностью выбирать тех, кому вы рассказываете о себе. Избегайте говорить о планах людям, негативно или критически настроенным по отношению к вам и к жизни. Они никогда не предлагают помощь и пагубно влияют на вас. Старайтесь выбирать родственников, друзей и коллег с позитивным взглядом на жизнь, и с их поддержкой вы существенно повысите самооценку. Вам не нужно, чтобы кто-то захваливал вас, когда вы делитесь с ним своими планами, или постоянно спрашивал, как идут дела. Чтобы добиться успеха, ваша мечта о нем должна перевешивать страх поражения. При поддержке других вы получаете уверенность, необходимую и на ранних этапах подготовки, и на старте.

## **Слона в один присест вам не съесть**

Серьезные испытания часто кажутся непреодолимыми, когда рассматриваешь их как целое. Ключ к достижению успеха – разбить

крупный план на мелкие шаги, которые и составят дорогу к успеху. Рассматривайте каждый такой шаг как краткосрочную задачу. Соединение ряда шагов (краткосрочных задач) приводит к достижению промежуточной цели, а соединение промежуточных целей приводит к завершению путешествия, достижению долгосрочной цели. И хотя концепция определения целей вроде бы проста, существует набор правил, которым нужно следовать, чтобы добиться успеха. Эти правила заложены в схеме SMART<sup>8</sup>:

**S** – specific (специфичность), significant (важность), stretching (соответствие определенному периоду времени);

**M** – measurable (измеряемость), meaningful (значимость), motivational (мотивация);

**A** – agreed upon (согласованность), achievable (достижимость), action-orientated (ориентированность на действия);

**R** – relevant (релевантность), results-orientated (ориентированность на результат), rewarding (вознаграждение);

**T** – timely (своевременность), time-bound (с установленным сроком), trackable (отслеживаемость).

### **Схема SMART: S**

Определяя цели, вы должны очень хорошо понимать *специфику* того, что вы хотите достичь. Фокусируя внимание на одной составляющей успеха каждой цели, вы сможете лучше оценить ее. Вместо того чтобы пытаться охватить несколько аспектов каждой составляющей задачи, разделите их на отдельные цели, и это поможет вам сосредоточиться на достижении одной из них. Также цель должна вносить *существенный вклад* в достижение успеха. Ваше испытание важно для вас, а потому каждая цель, какой бы мелкой она ни была, имеет значение и приближает вас к успеху в долгосрочной перспективе. Гарантируя вам продвижение в правильном направлении, ваши цели должны быть протяженными во времени. Убедитесь, что все цели обеспечивают прогресс в каждой составляющей успеха.

### **Схема SMART: M**

Выполняя каждую задачу, оценивайте прогресс; он источник *мотивации* для продолжения путешествия по дороге к успеху.

Намеченные цели можно измерить, чтобы определить, достигли ли вы желаемого. Но некоторые замыслы не поддаются объективной оценке. Если вы ставите перед собой задачу снизить уровень тревожности на работе (что является промежуточным результатом долгосрочной задачи, например поправить здоровье), вы можете использовать субъективную оценку. Попробуйте оценивать уровень тревожности в баллах от одного (тревоги нет) до пяти (высокий уровень тревоги) и постоянно следить за процессом. Поскольку ваша долгосрочная цель важна, любая промежуточная задача также должна быть значимой.

### **Схема SMART: A**

Ваши цели должны побуждать вас к *активному действию*, заставлять вас работать и быть достижимыми. Поторопившись с выбором целей, вы замедлите процесс, что приведет к потере мотивации. Наметив слишком сложные цели, вы не достигнете желаемого. Не ставьте целью то, что уже существует. Важно, чтобы вы соотнесли свои цели с вашими желаниями и возможностями, прежде чем начинать путешествие. Отсутствие ясно поставленных целей приводит к отклонениям от маршрута, после чего оказывается труднее отыскать правильную дорогу. Ваши цели – это ваша карта, без которой вы заблудитесь.

### **Схема SMART: R**

Ваши цели должны быть *результативными*. Некоторые цели кажутся важными, но при этом они не ведут к успеху. Все цели должны быть ориентированы на результат. Вам всегда надо стараться достигать предсказуемого результата, субъективного или объективного. Только оценка промежуточных достигнутых целей поможет вам убедиться, что вы движетесь в правильном направлении по дороге к успеху. Рациональная оценка станет наградой за достижение целей, что очень важно для мотивации. Отмечая успех, достигая краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей, вы получите ценный психологический инструмент для преодоления испытания.

## Схема SMART: T

Вам нужно тщательно продумать последовательность целей. Они должны иметь *точное время* исполнения: некоторые цели должны быть достигнуты до того, как вы приступите к следующим. Поражение часто объясняется тем, что вы просто пропускаете предварительную цель. Ваши краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели также должны иметь определенный темп и последовательность. Убедитесь, что у вас в запасе есть время для выполнения каждого действия. Слишком длительные сроки часто приводят к потере темпа и сосредоточенности. Правильная последовательность целей позволяет отслеживать прогресс и не упускать из вида правильное направление, избегать потери времени, сил и ресурсов.

## Высшие достижения

В марте 2010 года телеведущая Кристин Бликли успешно пересекла Ла-Манш на водных лыжах со скоростью 48 км/ч для программы канала Sport Relief, а весь ее маршрут занял один час и сорок минут. Это чрезвычайно трудное физическое испытание осложнялось экстремальными условиями: температура воды +5 °С и воздуха – +3 °С. Крайне тяжелые погодные условия создавали реальную опасность как для преодоления препятствия, так и для здоровья.

Кристин также столкнулась с рядом ограничений: физических, психологических и технических. До этого она никогда не стояла на водных лыжах, у нее было недостаточно сил и выносливости, чтобы преодолеть 34 километра, и еще она не умела плавать! Эти обстоятельства вызывали вполне понятный страх неудачи и негативное воздействие на ядро успеха. Подготовка к такому испытанию требовала тщательного подбора целей и сосредоточенности на каждой составляющей успеха. Используя принцип схемы SMART, мы устанавливали краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, которые были ориентированы непосредственно на ядро успеха Кристин. Определив эти цели, Кристин сосредоточилась на испытании и достижимых целях, не перегружая себя непосильной долгосрочной задачей.

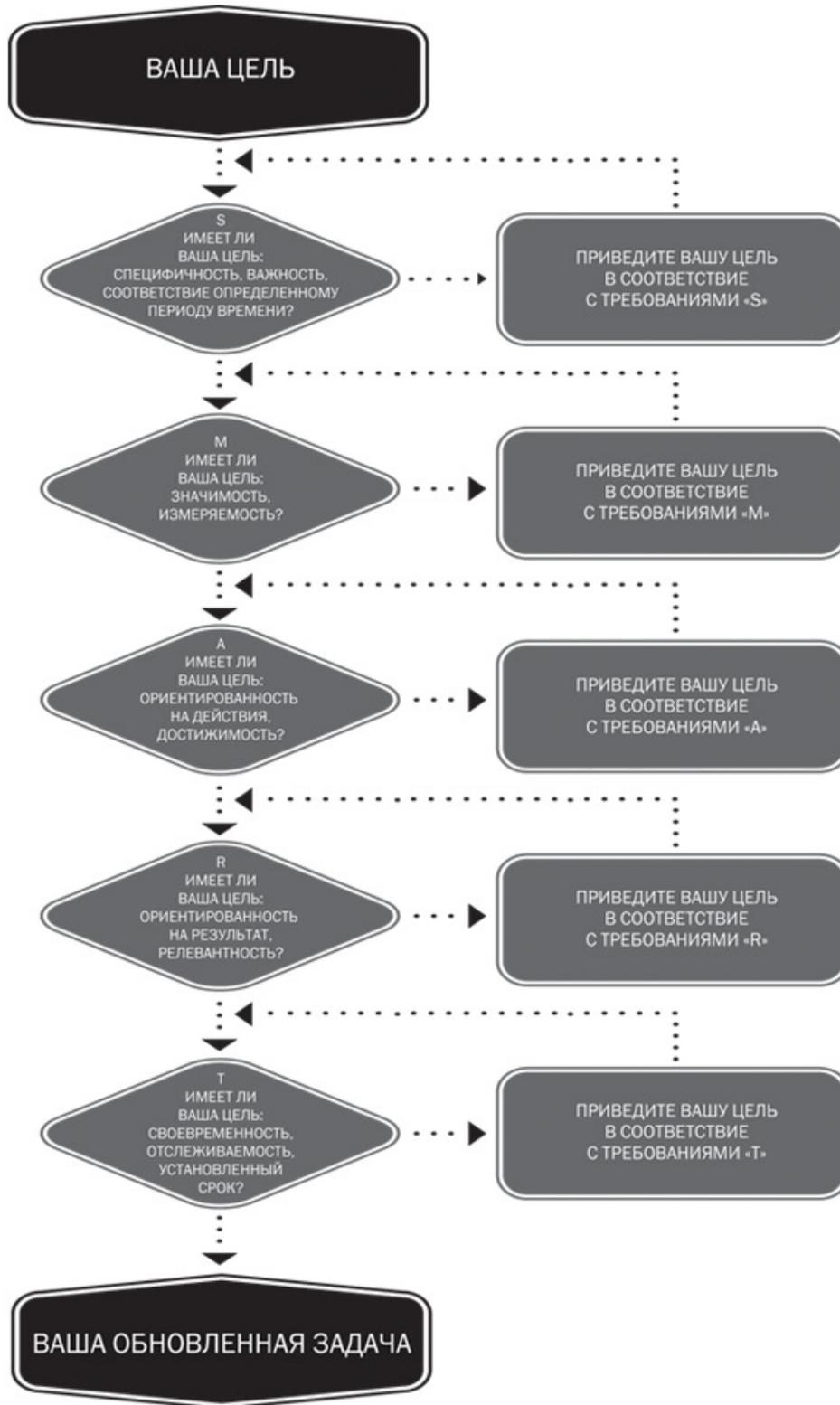


Схема SMART. Оптимизируйте свои цели, чтобы они соответствовали критериям принципа SMART. Это поможет сформировать цели так, чтобы вы достигли успеха.



Цель достигнута. Кристин Бликли на французском берегу, успешно преодолевшая 33 километра Ла-Манша на водных лыжах за один час и сорок минут

## Профили успеха

Обычно цель предполагает успешное окончание определенного периода тяжелой работы. Например, представьте себе горный этап «Тур де Франс». Лучше всего разделить его на маленькие отрезки. Определяя краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели и преодолевая короткие отрезки, вы справитесь с испытанием гораздо лучше. Проезжая по дороге к успеху (см. [главу 5](#)), вы будете отмечать успешный финиш (краткосрочная цель) и добираться до главного промежуточного рубежа (среднесрочная цель). Такой целью может быть, например, отрезок в часе езды до финиша. Ключевые отметки успеха принесут вам удовлетворение и дадут мотивацию, с которой вы сможете пересечь финишную черту успеха.



*Профили успеха:* ваши краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели похожи на серии тяжелых восхождений по дороге к успеху.

## Диаграмма успеха

Диаграмма испытания, включающая краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, — это важный визуальный инструмент, демонстрирующий прогресс в продвижении. Повесьте диаграмму на видное место, чтобы ваша семья и друзья постоянно наблюдали за вашими успехами. Взятые вами рубежи, отмеченные на диаграмме, послужат дополнительным стимулом и помогут оставаться сосредоточенным на выполнении плана.

## Цветы для чемпиона

Обязательно отмечайте достижение каждой промежуточной цели и хвалите себя за это. Такая награда, наряду с самим достижением, станет серьезной мотивацией. Награждайте себя чем-то значимым. Награды можно разделить на материальные и нематериальные.

Материальная награда — это подарок, который вы дарите самому себе. Его размер не важен, но он должен создавать позитивное подтверждение вашего успеха. Будьте внимательны: убедитесь, что материальная награда соответствует достижению; избегайте подарков,

которые могут негативно повлиять на испытание. Например, если вы хотите избавиться от лишнего веса, не дарите себе пирожные!

К нематериальным наградам относятся такие чувства, как гордость, осознание собственной состоятельности, высокая самооценка, уверенность в том, что вы достигли чего-то значимого. Если вы доверяете кому-то другому судить о ваших достижениях, вы избавляетесь от искушения жульничать и преувеличивать. Так вы превращаете процесс награждения в публичную церемонию. Очень важно не награждать себя, если вы не выполнили задачу. Сам по себе успех гораздо эффективнее, чем постоянная похвала, независимая от успеха.

## **Высшие достижения**

В солнечное утро июня 2009 года я приехал на деловой завтрак с Кевином Кэхиллом, CEO<sup>2</sup> Comic Relief, и комедийным актером Эдди Иззардом. На встрече мы собирались обсудить главное мероприятие Sport Relief 2010. Эдди представлял себе, что он хочет сделать. Он сказал: «Грег, я намерен пробежать Соединенное Королевство».

Дальше я объяснил Эдди, что береговая линия Соединенного Королевства составляет 5600 км, и мы согласились с тем, что такой план нуждается в доработке, поскольку не вписывается в наши временны́е рамки. Вместо этого я предложил остановиться на сорока двух марафонах (дистанция одного составляет 42 километра), посетив города, где Эдди жил в детстве: Лондон, Кардифф, Белфаст и Эдинбург. К сожалению, мы не смогли проложить курс из сорока двух марафонов и вынуждены были добавить сорок третий, чтобы он вернулся в Лондон и финишировал на Трафальгарской площади.

Это предложение не напугало Эдди, но в дальнейшем разговоре стало ясно, насколько дерзким был наш план. Прежде всего я спросил Эдди: «Есть ли у тебя опыт участия в марафонах?»

«Ни малейшего», – отозвался он. И это не было преувеличением. У Эдди даже беговых кроссовок не было.

Я спросил, как ему пришла в голову такая идея. Он рассказал, что накануне решил добежать из своего отеля в центре Лондона до места встречи, находящегося на расстоянии в 35 километров, поскольку ему не хотелось вести машину. Стартовав в восемь часов утра, он прибежал на встречу в шесть часов вечера, то есть через десять часов. И хотя этот рассказ продемонстрировал не лучшую форму Эдди, он также был свидетельством его решимости: попытка показалась серьезной и нацеленной на готовность добиться успеха.



Времени на подготовку было мало. За завтраком выяснилось, что Эдди должен был стартовать в середине июля, так как осенью его ждали другие дела. Таким образом, у меня оставалось только шесть недель, чтобы подготовить план, команду и, конечно, Эдди к выдающемуся событию. Полагаться лишь на удачу было нельзя.

Эдди успешно справился с сорока тремя марафонами за пятьдесят один день, показав свое лучшее время (пять часов и четыре минуты) на последнем отрезке дистанции. Он

продемонстрировал смелость и доказал, что успех не является случайным событием (об этом подробнее в следующих главах).

## **Задание**

Запишите, как вы представляете себе ваше испытание. Проанализируйте свои ответы на главные вопросы. С помощью схемы продвижения к успеху дайте ответы на главные вопросы. Работайте над своим проектом, пока не ответите «да» на все три вопроса.

После прочтения следующей главы еще раз убедитесь, что вы правильно понимаете принципы схемы SMART при подготовке к определению ваших целей.

# **ГЛАВА ТРЕТЬЯ**

## **КОЛЕСО УСПЕХА**

Методы достижения успеха и потенциальные риски

Чтобы сделать все, что в ваших силах, вам нужно ясно представлять себе методы достижения успеха. Движение к цели состоит из ряда компонентов, нуждающихся в совершенствовании. Разделение испытания на составляющие и определение собственного профиля, отталкиваясь от «золотого стандарта», позволит вам выявить свои сильные и слабые стороны. Создание плана невозможно без ясного понимания того, что такое успех этого проекта и как выглядит ваш профиль.

Установив требования для достижения успеха, вы должны тщательно проанализировать детали и потенциальные риски, способные негативно отразиться на плане. План «Если, то» помогает, когда потенциальные риски становятся реальностью, и минимизирует потери.

Прочитав эту главу, вы узнаете:

- как определить составляющие успеха;
- как построить колесо успеха;
- как создать собственный профиль сильных и слабых сторон;
- как следить за своим прогрессом;
- как Чарли Питчер поставил одиночный рекорд;
- как определять потенциальные риски;
- как разрабатывать план «Если, то», чтобы найти решение по преодолению препятствий и снизить риски;
- как Джон Бишоп провел свою адскую неделю.

## **Один маленький шаг для человека**

Любое путешествие начинается с первого шага. Этот шаг – собственная заинтересованность. Когда дело касается составляющих успеха, первый шаг для многих оказывается провалом, и это не всегда происходит по нашей вине. Как мы уже говорили в предыдущей главе, нас часто отговаривают родные, друзья и коллеги. Хуже всего, что нам говорят, будто цель недостижима и мы не справимся. Когда к нашим собственным сомнениям добавляются негативные отзывы других, обычной реакцией оказывается отказ от плана. Поэтому изначальная и, вероятно, самая важная определяющая успеха – это первый шаг. Так вы создаете контакт с собой, чтобы достичь успешного финала.

Важно отметить, что ступить на путь испытания недостаточно, однако если вы не сделаете этого, то успеха не добьетесь точно!

Неудачи на этом этапе из-за собственных сомнений или негативных отзывов окружающих – обычное явление. Отчасти на это влияет плохо продуманный план, который приводит к другим проблемам. *Время и усилия – две основные составляющие успеха.*

### **Если бы это было так просто, так смог бы каждый**

Нет сомнений в том, что хорошее не дается без усилий. И в особенности это касается физических испытаний. Многие считают, что достаточно принять решение – и всё, успех им гарантирован. К несчастью, это не тот случай. Если вы выбрали достойное испытание, оно потребует от вас тяжелой работы. Если вы чувствуете, что не готовы трудиться, то вам следует серьезно задуматься, стоит ли вообще начинать. Объем работы, нужной для успеха, не имеет прямой связи с масштабом самого испытания. Он скорее зависит от вашего места на дороге к успеху. Если вы никогда не бегали, попробуйте пробежать пять километров. Тогда вы почувствуете то же, что испытывает опытный марафонец на «Песчаном марафоне» (экстремальный пробег по пустыне Сахара – одно из труднейших состязаний по бегу в мире).

В этой главе я в основном описываю область, в которой я работал последние годы, однако эти уроки применимы практически ко всем вызовам. Важно помнить, что каждое путешествие индивидуально. Ошибка считать, что испытание будет легким, поскольку большое количество людей с ним успешно справилось или другие говорили, что им было легко. Это касается и подготовки к марафону, и борьбы с лишним весом, и отказа от курения, и создания бизнеса. Если план стоит воплощения, будьте уверены – он потребует от вас больших усилий.

### **Время вспять не повернуть**

Время для выполнения тяжелой работы – важнейший фактор успеха. Вам необходимо достаточно времени, чтобы добиться успеха. Это означает не только период физических тренировок, но также время, необходимое для другой работы. Распространенная ошибка – дойти до

середины подготовки к главному испытанию и осознать, что вам не хватает времени для совершенствования.

Очень важно предвидеть, сколько времени вам потребуется, прежде чем вы вступите на дорогу к успеху. Если вы новичок или никогда не пробовали проходить такие испытания, всегда полезно спросить совета у специалиста. И, конечно, важно искать лучшего эксперта, а на это может понадобиться некоторое время или немного денег. Однако в перспективе такие вложения помогут сэкономить и время, и деньги.

Существует много способов поиска информации, включая интернет, где вы найдете мнение специалистов в различных областях. Нельзя недооценивать затраты времени для поиска в интернете – его обычно уходит больше, чем мы ожидаем. Так что наберитесь терпения. Тщательное прогнозирование временны́х затрат очень важно для планирования пути к достижению успеха. Если вы подойдете к этому с умом, то лучше структурируете вашу жизнь в связи с предстоящим испытанием и, что еще важнее, обсудите отношения с семьей, друзьями и коллегами. Так вы избежите потенциального конфликта с окружающими. Когда вы определите количество необходимого времени и решите, что готовы для выполнения плана, вы сделаете важнейший шаг к достижению успеха. Кроме того, вы избежите распространенной ошибки: многие полагают, что сумеют повернуть время вспять или купить себе еще часов или минут. Но так не бывает!

### ***Спросите специалиста***

Общение с теми, кто проходил подобное испытание, очень полезно, однако хочу предупредить вас: участие еще не делает человека экспертом. Кроме того, их ситуация может отличаться от вашей. Много зависит от их прежнего опыта, времени, которым они располагали, понимания успеха и так далее. Люди часто совершают одну и ту же ошибку – разговаривают с большим количеством неспециалистов: в интернете множество людей не заслуживают доверия. Так что вы неизбежно столкнетесь с противоречивыми суждениями и рекомендациями. Поэтому очень важно искать лучшего эксперта, прислушиваться к его мнению и отсеивать советы из других источников. Тогда вы получите информацию, наилучшим образом подходящую для вашей ситуации.

## **Определите составляющие успеха**

После принятия решения пройти испытание, заключения договора с собой, согласия на тяжелую работу и создания правильного графика следующий шаг – определить составляющие успеха. Каждое дело имеет многогранный характер и требует рассмотрения составляющих успеха. Количество этих элементов будет зависеть от особых требований испытания. Например, путь не имеет значения, если отмечен курс. Однако если курс не установлен, планирование пути обязательно.

Разные испытания часто имеют схожие ключевые составляющие успеха, например физическую подготовку. Однако их подробный анализ зависит от характера испытания. Найдите время, чтобы определить составляющие успеха в самом начале проекта, и вы сэкономите время, усилия и деньги в долгосрочной перспективе. Спешка или игнорирование этого элемента планирования приводят к тому, что на последних минутах приходится в панике менять направление подготовки. Это распространенная ошибка. Определив составляющие успеха, вы построите колесо успеха.

## **Картинка красноречивее тысячи слов**

Я предпочитаю всегда использовать диаграммы для создания профиля и наблюдения за прогрессом. С диаграммой можно быстро и легко выявить сильные и слабые стороны и наблюдать за их изменениями на протяжении испытания. Составляющие успеха затем используются в колесе успеха.

Следующий важный шаг – четкое определение успеха, на основании которого вы поставите цель (см. [главу 2](#)). Успехом, например, может считаться как победа на соревновании, так и пересечение финишной черты. И разное понимание меняет цели для каждой составляющей успеха.

Когда вы определите принципиальные цели, вам нужно создать систему оценки. Для этого существуют сложные и простые системы. Вы можете использовать такой подход:

- 0 = ничего
- 1 = неудовлетворительно
- 2 = удовлетворительно
- 3 = хорошо

4 = отлично

Для всех элементов успеха обычно проще всего определить самый низкий балл, поскольку большинство из нас начинают испытание с нуля. Возможно, что определенные элементы, например физическое или психологическое состояние, будут более продвинутыми. При этом труднее всего определить высшую оценку. Что означает для нас «отлично»?

Ответ на этот вопрос индивидуален, тем не менее уместно обратиться за советом к эксперту, чтобы убедиться в правильном понимании определения «отлично» в отношении результатов. Люди часто переоценивают или недооценивают требования для оценки «отлично», а это в большей степени зависит от личности. Если вы перфекционист, то будете слишком требовательны к себе, чтобы поставить оценку «четыре». И наоборот, если вы пассивны, то наверняка недооцениваете требования к высшему баллу. Обе позиции ошибочны, так как по разным причинам приводят к нарушениям работы. Когда вы определили низший и высший уровни на своей шкале, добавьте к ним промежуточные оценки, однако старайтесь не усложнять.

Теперь, установив свои составляющие успеха и определив шкалу для каждого элемента, вы готовы составить собственный профиль по следующим критериям.

Ниже я привожу пример колеса успеха, используя пятибалльную систему для многодневного, отдельного вида испытания, в котором, помимо стандартных составляющих (физическая подготовка, питание и так далее), есть еще и специфические элементы, например транспорт.



Колесо успеха на основе элементов успеха с пятибалльной шкалой оценки – от 0 (ничего) до 4 (отлично) – на которой вы будете создавать свой профиль.

## Разработка профиля

После создания колеса успеха применяйте очень простой, но эффективный метод. На начальной фазе вам нужно создать собственный профиль, определив свои сильные и слабые стороны. Следующая фаза – установка. Здесь вы можете производить положительные изменения составляющих успеха. Например, подбирать членов команды или составлять программы тренировок. Финальная фаза – это мониторинг, требующий изменения ваших действий на основе системы оценок и прогресса, отраженного на колесе успеха.

Весь процесс продолжается до тех пор, пока во всех элементах вы не добьетесь оценки «4». Таким образом круг постоянно обновляется от фазы к фазе.



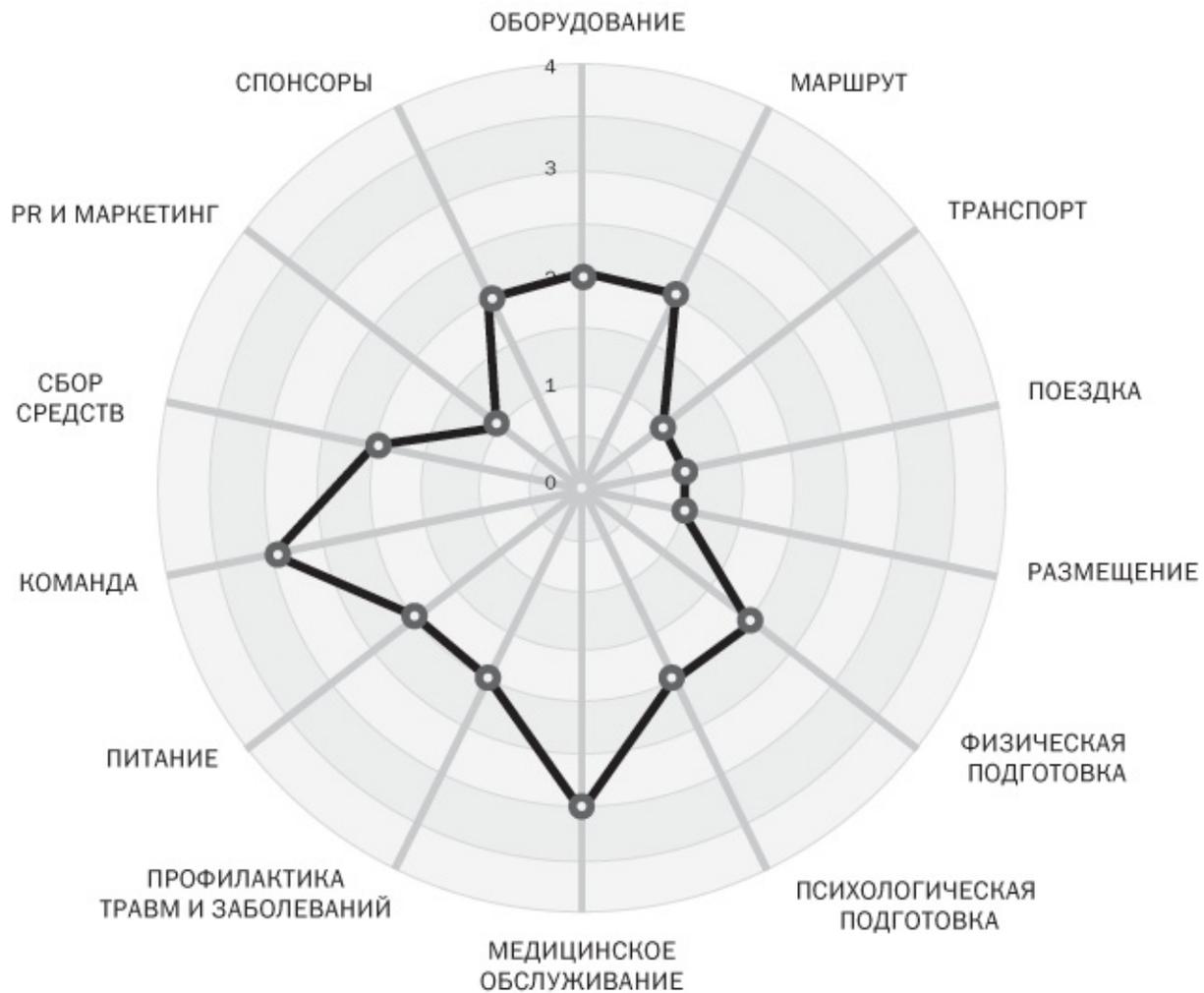
*Мониторинг.* Процесс, выявляющий сильные и слабые стороны и создающий колесо с оценками «отлично».

### **Профиль: выявление сильных и слабых сторон**

Теперь приступайте к следующей фазе – выявлению связи с каждой из составляющих успеха, основываясь на системе оценок. Важно по мере сил сохранять объективность, оценивая себя, однако некоторые области потребуют и субъективного мнения, поскольку часто бывает трудно измерить каждый аспект. Например, оценивая свою команду, вы можете перечислить всех ее членов и их навыки, но вам будет трудно объективно судить о том, как они будут себя вести в экстремальных ситуациях или взаимодействовать при отсутствии определенного опыта.

Напрасно многие считают, что такие аспекты нельзя оценивать. Если вы хотите повысить шансы на успех, вам нужно найти способы измерять каждый аспект деятельности. Проработка отдельных элементов, которые считаются наиболее трудными, даст представление о том, как команда справляется с ними. Например, при многодневном испытании главной причиной конфликтов становится дефицит сна. В этом случае полезно провести ночную сессию без сна, чтобы проследить, как команда поведет себя и кто станет зачинщиком конфликта. Такие тренировки лучше подготовят вас и вашу команду.

Ниже я привожу пример колеса успеха после начального профилирования. Здесь ясно видны слабые и относительно сильные стороны, позволяющие вам сделать шаги для получения позитивных результатов.



*Профилирование.* На начальной стадии развития каждой из составляющих успеха вы даете оценку каждому элементу. Колесо успеха представляет графическую картину ваших слабых и сильных сторон и дает мгновенную визуальную обратную связь.

### **Позитивное воздействие на каждый из элементов успеха**

Следующий шаг после определения слабых и сильных сторон – специально спланированное вмешательство, которое должно соответствовать требованиям вашего испытания. Кульминация – подготовка, подробно описанная в главе 5. Смысл работы с каждым элементом успеха состоит в том, чтобы принести позитивные изменения во все области. Некоторые ключевые составляющие, например физическое и психологическое состояние, потребуют постоянных изменений, тогда как другие, например маршрут, нуждаются только в непосредственном контроле в определенные моменты.

За планированием идет следующая фаза – мониторинг (перепрофилирование) прогресса на основе колеса успеха.

## **Мониторинг: оценивайте прогресс в выбранном направлении**

Мониторинг – это перепрофилирование составляющих успеха. Существует ряд ключевых вопросов, касающихся времени мониторинга и последующих изменений.

Шкала времени для наблюдения за каждым элементом зависит от характера воздействия. Важно планировать период времени между профилированием и перепрофилированием. За слишком короткое время наблюдения вы не сможете увидеть существенные изменения, что приведет к потере мотивации на фоне медленного прогресса. А это также повлияет на ваш настрой (см. [главу 4](#)). Слишком долгое наблюдение вызовет у вас тревогу по поводу прогресса или траты времени на мелочи в ущерб важным вопросам. Для мониторинга некоторых составляющих (например, маршрута) установить подходящее время несложно. А для мониторинга других элементов (в частности, физического состояния) определить шкалу времени сложнее. Возможно, вам потребуется совет специалиста.

Ниже – пример колеса успеха после первого круга мониторинга. На нем хорошо видно, где наметился прогресс и произошли изменения по сравнению с начальным состоянием. Важно также определить области без прогресса. Вы обнаружите его отсутствие, если, например, не планировали изменений в определенной области за данный цикл мониторинга. Однако отсутствие прогресса там, где вы хотели изменений и потратили на это время, силы и ресурсы, должно вызывать беспокойство и заставлять пересматривать планы. Вам придется вернуться назад, проанализировать каждую составляющую и найти допущенные ошибки, чтобы исправить их в следующем цикле.

Получив инструмент для наблюдения за процессом, вы будете с успехом следовать собственному плану и видеть изменения в его фазах.



*Мониторинг процесса по каждой из составляющих успеха дает вам мгновенную обратную связь об эффективности ваших изменений и помогает скорректировать следующую фазу.*



Рекордсмен. Тщательный мониторинг работоспособности дал важнейшую информацию для дальнейших тренировок

## **Высшие достижения**

В феврале 2012 года Чарли Питчер побил рекорд, преодолев барьер тридцати дней. Это невероятное достижение поражает еще больше, если мы узнаем, что до него Чарли никогда не занимался греблей.

Чарли обратился ко мне за помощью, и одной из наших главных задач на колесе успеха стала его физическая подготовка – важнейшая составляющая, целиком зависящая от исполнителя. Моделируя первичный профиль в соответствии с требованиями «золотого стандарта», я назначил особую программу для всех физических составляющих успеха: мы пошли от гребли на тренажере к гребле на воде. Тщательный мониторинг тренировок Чарли в течение шести недель позволил мне сформировать программу, чтобы оптимизировать его работоспособность. Помимо этой подготовки мы также

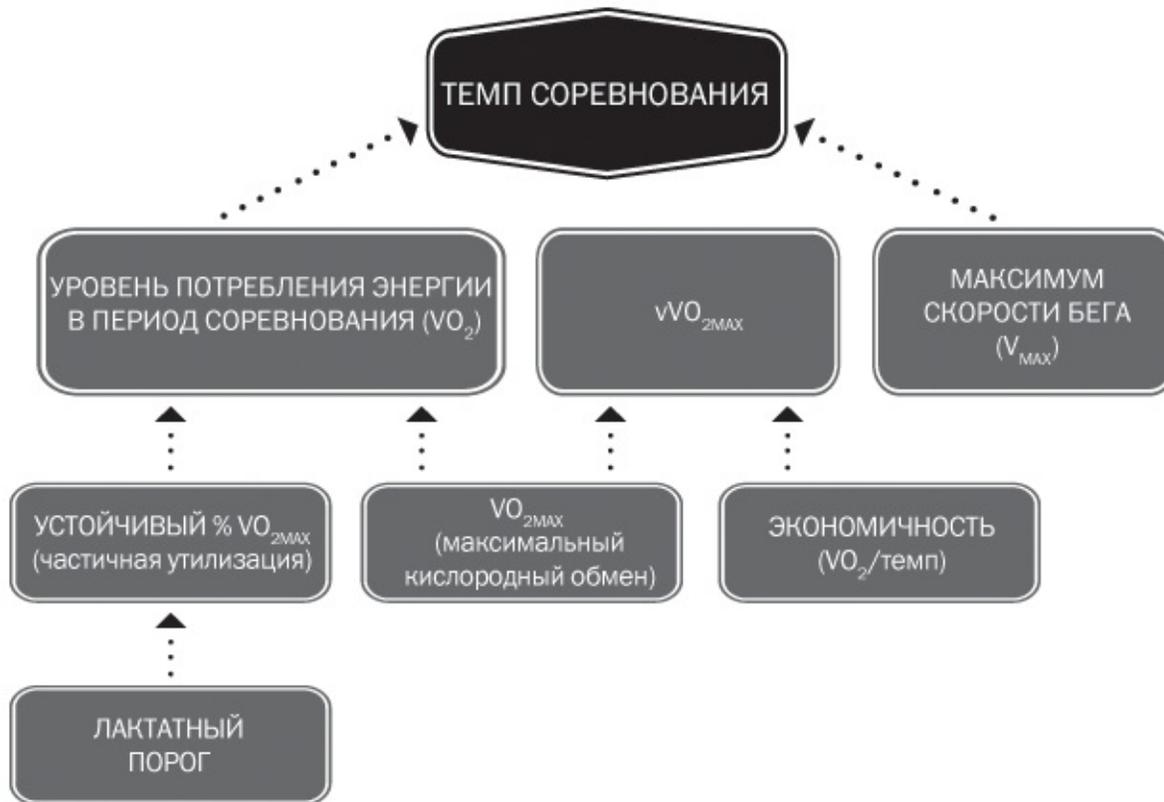
занимались и другими элементами, и Чарли благополучно продвигался по наружной окружности колеса успеха. Чарли приобрел собственное представление о том, как стать самым быстрым гребцом, который преодолет Атлантику.

## **Дьявол в мелочах**

Вы уже определили обязательные составляющие успеха, теперь нужно детально проанализировать каждую, разбив ее на меньшие части. Так вы получите контрольные точки. Это задание лучше выполнять совместно с экспертом в выбранной вами области. Чем больше времени и сил вы вложите в процесс, тем точнее вы реализуете планы. Это распространенная ошибка – мимоходом просмотреть важнейшие элементы в планировании процесса и надеяться на удачу!

Ниже вы увидите пример того, как раздробить физическую подготовку к чрезвычайно трудному испытанию по бегу на отдельные части и создать колесо успеха. Эта концепция применима к любым испытаниям. Прошу, будьте снисходительны ко мне, я снова надену свою профессорскую мантию!

*Первый шаг.* Определяем составляющие успеха для бега, которые включают следующие факторы: максимальная способность кислородного обмена ( $VO_{2max}$ )<sup>10</sup>, скорость бега при  $VO_{2max}$  ( $vVO_{2max}$ ), максимальная скорость бега ( $V_{max}$ ), лактатный порог<sup>11</sup> (ЛП). Ниже расположена схема компонентов бега, необходимых для оптимизации на пути к успеху.

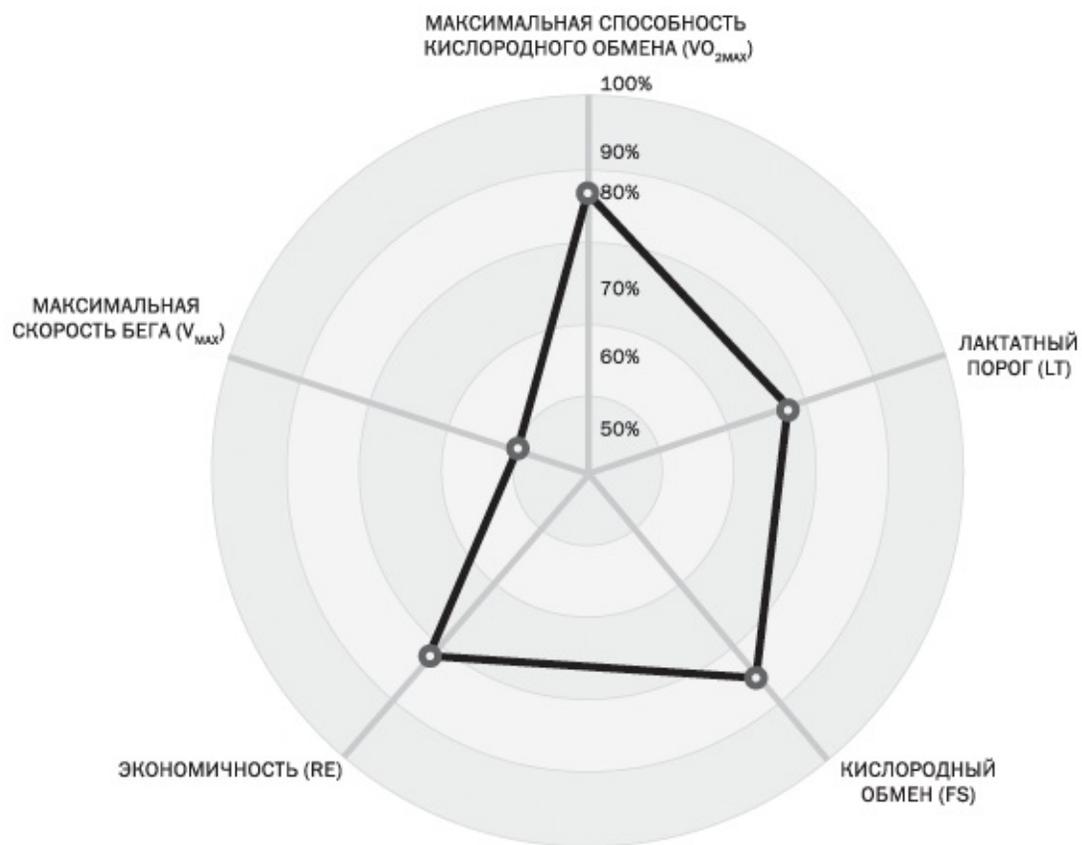


Физиологические составляющие соревнования по бегу на выносливость

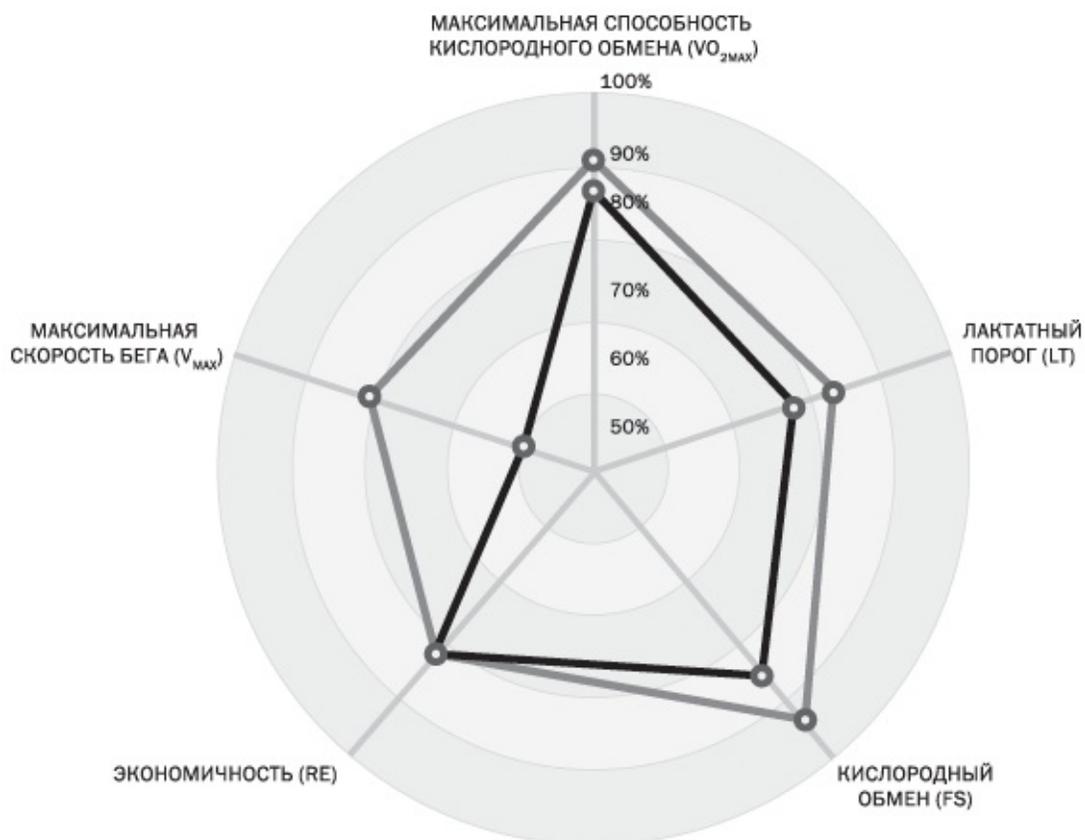
Определив свои составляющие успеха для физических испытаний, приступайте к созданию колеса успеха (см. ниже) и пользуйтесь контролем установки профиля, как описано выше. Можно использовать разные системы оценки для элементов каждой составляющей успеха. Важно выбрать систему, лучше всего отражающую вашу способность наблюдать за изменениями.

Например, мне нравится исследовать физические составляющие при помощи системы оценки в процентах от «золотого стандарта»: она распознает мельчайшие изменения. Вместо того чтобы требовать 25% улучшения работы, я могу увидеть 1% изменений, чего не позволяет делать обычный мониторинг.

Ниже – пример первичного профиля и результаты первой фазы мониторинга физической составляющей бегуна. Центр колеса успеха начинается с 50%, что дает нам лучшее представление о небольших изменениях.



Колесо успеха демонстрирует физические составляющие бега для спортсмена (показатели исходят от 100% «золотого стандарта»).



Колесо успеха демонстрирует изменения физических составляющих бега после начальной установки и фазы мониторинга.

## Выявление рисков и анализ всех потенциальных результатов

Люди часто заблуждаются, когда концентрируют усилия на составляющих успеха и не признают важности факторов, в лучшем случае снижающих качество работы, а в худшем — сводящих все старания на нет. И хотя редко удается избежать всех рисков, смысл в их прогнозировании состоит в том, чтобы снизить их влияние. Выявления рисков недостаточно, вам нужно подготовить варианты разрешения проблем для каждого вероятного события, чтобы минимизировать негативные последствия их воздействия.

Если у вас нет опыта преодоления каких-либо испытаний или вы предпринимаете действие в первый раз, вам будет трудно определить потенциальные риски. Неоценимую помощь вам окажут специалисты или люди с соответствующим опытом. Немного потраченного времени на оценку рисков может быть решающим фактором для достижения успеха.

Многие часто допускают одну и ту же ошибку с разрушительными последствиями – используют новое, непроверенное оборудование. Достаточно посмотреть Лондонский марафон: некоторые бегуны используют новые кроссовки. В результате мы замечаем, что через новую обувь у них проступает кровь.

Поиск в интернете помогает выявить большинство распространенных опасностей и позволяет минимизировать потенциальный риск. Это хорошее начало для управления рисками. Следующий шаг – примерить вероятный риск к вашей ситуации и выявить специфические проблемы. При отсутствии опыта это не так уж легко, тем не менее совершенно необходимо потратить на это время.

## **Индивидуальный подход**

Подготовка нужна не только для улучшения физического состояния. Она также используется и как инструмент для определения рисков. Например, питание – ключевой элемент любого процесса, и оно обычно подбирается строго индивидуально. Вам придется продумать собственную стратегию питания, чтобы снизить риск обезвоживания, упадка сил и прочих негативных явлений. Лучше всего разработать программу питания путем проб и ошибок на стадии подготовки. И не страшно, если вы сделаете много ошибок в период подготовки: в это время неудачи помогают найти эффективную стратегию. Не надо придерживаться общепринятых стратегий. Помните, что индивидуальные решения снизят риск возникновения проблем.

Никогда не рассчитывайте на то, что риск слишком незначителен, чтобы о нем волноваться. В то же время не думайте, что не справитесь с риском, который вы не контролируете. Например, вы не влияете на погодные условия, однако вы принимаете их во внимание и готовите решения, чтобы снизить потенциальный негативный эффект таких обстоятельств.

Существует заблуждение, будто внимание к рискам – негативный процесс, вызывающий сомнения и неуверенность в себе. Если этим процессом правильно управлять, решения, подготовленные на случай потенциального риска, окажутся бесценными и укрепят вашу уверенность в себе. Есть много способов решения кризисных ситуаций,

но персональный подход – метод «Если, то» – годится для каждой составляющей успеха.

## План «Если, то»

План «Если, то» является очень действенным на практике, когда мы имеем дело с потенциальными рисками с разными вариантами преодоления. В таком случае борьба с кризисом может стать автоматическим процессом. В период подготовки к серьезному испытанию практика применения плана «Если, то» минимизирует риск и укрепляет вашу уверенность в себе: ведь вы знаете, как справляться с проблемами. Одно лишь наличие плана «Если, то» помогает избавиться от негативных мыслей о неудачах и создает позитивный настрой.

В командной работе специалистов важно, чтобы все участники понимали эти планы, тогда они будут трудиться с полной отдачей. Как только вы составили план «Если, то», опубликуйте его и убедитесь, что вся команда имеет к нему доступ и каждый участник знает об этом. Ниже приведен пример плана «Если, то» для решения проблем во время велогонки.

Если (риск)	То (решение)
Если я проколю шину на дороге, когда никого нет рядом...	то я вспомню времена, когда я спокойно справлялся с этим, заменю камеру на запасную и на следующей остановке проинформирую команду о том, что мне нужна новая запасная камера.
Если порвется цепь...	то я без паники сфокусируюсь на том, что нужно сделать. Я позвоню команде поддержки, чтобы сообщить им о поломке, но затем попытаюсь починить цепь самостоятельно. Я перезвоню команде в случае, если мне удастся справиться с поломкой.
Если у фар сядут батарейки...	то я использую запасной фонарь, который вожу с собой, и сообщу об этом команде на следующей остановке.
Если погнется колесо...	то я без паники сфокусируюсь на том, что нужно сделать. Я позвоню команде поддержки, чтобы встретиться с ней и поменять колесо.
Если плохо работает привод...	то на следующей остановке я сообщу об этом команде поддержки, и мы починим его.
Если велосипед полностью сломается...	то я позвоню команде поддержки, чтобы сообщить им о том, что случилось и где мы встретимся. Затем я надену куртку и найду укрытие, чтобы там подождать команду.

Определив свою схему SMART, приступайте к следующей фазе путешествия – к определению составляющих успеха. Вооружившись

составляющими успеха, создайте колесо успеха, с помощью мониторинга определите сильные и слабые стороны, а затем перейдите к каждой составляющей. После, чтобы повысить шансы на успех, определите риски и подготовьте план «Если, то» для борьбы с ними. А дальше начинайте планировать подготовку к испытанию.

## **Высшие достижения**

В 2012 году комик Джон Бишоп предпринял пятидневное крайне сложное испытание для канала Sport Relief. В первый день Джону требовалось проехать на велосипеде 300 километров от Парижа до Кале; во второй день – гребти через Ла-Манш при участии двух знаменитостей; и в финале за три дня он должен был пробежать 140 километров от Дувра до Лондона.

Для подготовки к испытанию подобного масштаба надо рассмотреть огромное количество составляющих успеха. Кроме того, риски могут оказаться значительными и до некоторой степени уникальными. И хотя участники испытаний Sport Relief, как правило, популярные личности, собирающие немалые суммы денег (Джон собрал 4,5 миллиона фунтов), стратегия достижения успеха не отличается от подхода к подготовке менее публичных мероприятий (а ведь тут была еще и команда из восьми человек, включая съемочную группу и логистов).

Я тесно работал с командой, чтобы выявить составляющие успеха и создать колесо успеха. Затем мы установили цикл мониторинга, рассчитанный на три месяца, чтобы обеспечить оптимальную подготовку Джона к испытанию. Самый яркий пункт плана «Если, то» был использован на этапе гребли. Как мы увидим в главе 5, корректировать план во время испытания приходится нередко. Любые изменения должны вноситься в план, и мы стали это делать на второй день путешествия Джона.

В первый день Джон преодолевал на велосипеде расстояние в 300 километров от Парижа до Кале, но из-за сильного дождя и встречного ветра дорога заняла больше предполагаемого времени, и Джон финишировал в 16:30. Всего после двух часов сна Джон должен был сесть в лодку с членами своей команды: Давиной Макколл, Фредди Флинтоффом и Денисом Льюисом. Мы

не могли перенести время спуска на воду из-за наступления прилива. С природой не поспоришь!

Потенциальный недостаток сна был заложен в плане «Если, то». Когда команда достигла серединной точки, через четыре часа гребли, Джон почувствовал себя плохо, что очень взволновало команду. Мы постарались минимизировать негативное влияние недостатка сна, дав Джону высокую дозу кофеина, чтобы побороть психологическое утомление, и энергетические добавки, чтобы предупредить физическое истощение. Зная скорость действия каждой из добавок (около тридцати минут), мы сказали Джону и команде замедлять ход и наращивать усилия постепенно в периоды действия энергетиков. В течение получаса команда возвращалась к своей нормальной скорости и продолжала двигаться к успешному финишу в Дувре, продемонстрировав достоинства плана «Если, то».



Адская неделя Джона Бишопа. Специальная тренировочная пробежка, чтобы оптимизировать составляющие успеха и снизить риски, связанные с преодолением дистанции 140 километров за три дня – от Дувра до Лондона

## **Задание**

Определив свое видение продвижения к успеху, установите составляющие и создайте расписание прохождения испытания. Создайте колесо успеха и профиль в соответствии с вашими

составляющими, используя простую шкалу для наблюдения за прогрессом.

Определите компоненты для каждой индивидуальной составляющей. Создайте колесо успеха и профиль в соответствии с каждым компонентом, используя простую шкалу для наблюдения за прогрессом.

Проводите регулярный мониторинг, чтобы следить за прогрессом. Подберите временные промежутки, чтобы отслеживать процессы и вносить изменения.

Определите риски и создайте план «Если, то», чтобы преодолевать кризисы.

# **ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ**

## **ЯДРО УСПЕХА**

Вера, преданность делу и мотивация

Понимания составляющих успеха еще недостаточно, чтобы его достигнуть. Мы уже установили, что тяжелая работа – первый шаг к успеху. Тем не менее чтобы работа продолжалась и на крутых виражах этой горной дороги, вам понадобится помощь вашего мозга – я называю это ядром успеха.

Мозг обладает самым сильным потенциалом для постоянного формирования препятствий. Ядро успеха зависит не только от природных данных, но и от воспитания. Нет сомнения, что некоторые от рождения имеют сильную мотивацию и подкрепляют ее испытаниями. Однако у всех нас есть способность формировать и совершенствовать ядро успеха на базе трех важнейших опор: *веры, преданности делу и мотивации.*

Вера, преданность делу и мотивация тесно переплетены. Изменение одного из элементов оказывает прямое воздействие на два других. Например, преданность делу меняется по мере прохождения испытания из-за подъема или падения веры и мотивации. Когда почти пропадает мотивация, вы склонны задаваться вопросом, способны ли вы достичь успеха. И тогда ослабевает преданность делу. Или, наоборот, если вы верите в успех, мотивация и преданность выбранному делу повышаются.

Подобные колебания веры, преданности делу и мотивации – естественные процессы, их следует предвидеть. Главное, чтобы ни один из этих ключевых элементов не упал до критического уровня. Полная утрата веры, преданности делу или мотивации имеет катастрофические последствия для успеха, так что нужно контролировать эти элементы.

Прочитав эту главу, вы узнаете, что такое:

- три фундаментальных элемента ядра успеха;
- преданность делу;
- вера;
- мотивация;
- «трудные времена»;
- баланс мотивации;
- «потребность в победе» против «страха поражения»;
- преодоление страха поражения;
- стимулы к успеху;
- соглашения об успехе;
- модель резервирования;
- большой заплыв Дэвида Уолльямса.

## Преданность делу

Без преданности делу успеха не достичь. Преданность означает, что вы не просто говорите, что готовы посвятить делу время и ресурсы, необходимые для его завершения. Слова и преданность немного стоят, если у вас нет ясного понимания плана, ограничений и составляющих успеха. Только тогда вы сможете с полной информированностью принять на себя обязательства. Преданность делу стоит рассматривать как обещание исполнить задуманное. Принимая на себя обязательства потратить требуемые усилия, вы заключаете контракт с собой и другими, по которому вы обещаете сделать все, что в ваших силах, для достижения успеха. Верность своим обязательствам – фундаментальное условие, и хотя она колеблется в зависимости от веры и мотивации, самое главное – сохранять преданность делу.



Для достижения успеха взаимосвязанные элементы веры, преданности делу и мотивации должны вращаться одновременно.

## Вера не возникает в один день

Вряд ли вы беретесь за дело с абсолютной уверенностью в его успешном завершении, что вполне естественно. Но такое отношение не ведет к негативным мыслям, а, наоборот, создает позитивный настрой, потому что если бы успех был заранее предрешен, то не стоило бы его и добиваться! В отличие от мотивации, которая вначале всегда сильная,

вера растет постепенно в процессе действия. Вы будете получать обратную связь о вашей способности добиваться успеха, что приведет к укреплению веры. Постоянная проверка себя и своих краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей дает объективную картину ваших способностей и, соответственно, повышает уверенность в себе на этапе подготовки. Вера растет вместе с вероятностью успеха.

## **Не все то золото, что блестит**

Успех никогда не дается даром. Неудачи во многих начинаниях чаще всего происходят из-за самоуверенности: будто успех сам придет. Такое отсутствие преданности делу и приводит к утрате мотивации, а потом к катастрофическим последствиям.

Например, только 10% людей удается соблюдать диету, и одна из главных причин – относительная легкость потери веса в первые шесть недель. Этот первый успех приводит к уверенности в том, что вес будет снижаться и дальше без всяких усилий. Как ни печально, но это не так. Мотивация падает тогда, когда процесс потери веса замедляется. В итоге мотивация исчезает, и затем начинается новое испытание диетой.

Подобную реакцию, ведущую к неприятностям, мы называем самоуверенностью. Нам важна вера в свою способность добиться успеха; тем не менее мы должны быть осторожны и признавать сложности испытания. Давайте не забывать о законе убывающей доходности и о том факте, что вам стоит сохранять преданность делу и продолжать усердно трудиться.

## **Природа или воспитание**

Мотивация (от лат. *movere* – двигаться) описывает внутренние силы, побуждающие нас к определенным действиям. Другие слова вроде «настойчивости», «инстинкта» и «воодушевления» описывают эту же силу. Какой бы термин мы ни использовали, мотивация важна для достижения успеха, и успешные люди всегда высоко мотивированы.

Известно также, что некоторые обладают более сильной внутренней мотивацией и крепко верят в собственные способности. У каждого из нас есть друзья, которые ищут новые испытания и стремятся добиться успеха в каждой сфере. Отчасти справедлив и тот факт, что высокомотивированные люди рождаются с этим качеством, но также

верно, что мотивацию можно развивать. Ключ к этой задаче лежит в понимании того, как мы способны усилить и сохранить мотивационные резервы и тем самым гарантировать сохранение веры в себя и преданности делу.

### **Мотивация как топливо**

Представьте себе мотивацию в виде машинного топлива для путешествия по дороге к успеху. Когда вы начинаете путь к далекой цели, то заполняете бак мотивацией. Часто бак до краев заполнен топливом, то есть мотивацией, и ее надо контролировать, чтобы эффективно использовать.

По мере продвижения вы расходуете топливо, что приводит к снижению мотивации. Это нормальный процесс, и вы можете не волноваться о нем, пока не позволяете показателю топлива опуститься до «красной зоны». Тогда вы рискуете утратить всю мотивацию, что обернется бедой для испытания. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели требуют регулярного посещения станции техобслуживания, чтобы постоянно пополнять бак с мотивацией. На протяжении всего испытания мотивация постоянно колеблется. Вы не можете все время оставаться одинаково мотивированными, периоды сниженной мотивации позволяют вам сохранять веру в достижение успеха.

Методичное планирование существенно снижает шансы полной потери мотивации. Но ни одно испытание не обходится без трудных времен. В эти моменты вы серьезно сомневаетесь в своей способности добиться успеха и подвергаете риску свою веру. По моему опыту, эти эпизоды неизбежны, как ямы, но их трудно предугадать. Сложные времена опасны, если к ним относиться несерьезно.

### **Нет худа без добра**

В трудные времена мы оказываемся на границах своих возможностей. Надо понимать, что такие периоды могут возникнуть на начальном этапе и быть потенциальной угрозой поражения. Трудные времена – это внезапные серьезные препятствия. И особая сложность заключается в их многогранной природе. Они напоминают множественные ограничения и осложняют преодоление трудностей.



Трудные времена. Третий день испытания «Дэвид Уолльямс против Темзы». Дэвид переживает один из самых тяжелых эпизодов своего испытания

## **Высшие достижения**

В 2011 году для канала Sport Relief я готовил Дэвида Уолльямса к заплыву по Темзе (225 километров за восемь дней). Особенно трудным был второй день, когда Дэвид плыл 14 часов без остановки и спал всего четыре часа, сон постоянно прерывался рвотой и поносом. Когда на третий день я разбудил Дэвида в 4:30 утра перед стартом, который должен был состояться через час, сочетание дефицита сна с обезвоживанием, истощением и недомоганием стало по-настоящему трудным периодом. Мотивация Дэвида была близка к «красной зоне».

Тем не менее кризисы можно прогнозировать. Вооружившись вариантами разрешения каждого препятствия, мы способны преодолеть трудные времена. В случае Уолльямса мы искали решение с помощью комбинации азитромицина (антибиотика) с противорвотным; обезвоживание и истощение убирали

комбинацией электролитов и углеводов; утомление – снижением нагрузки на третий день. В этот день Дэвид плыл 29 километров вместо тридцати пяти. Задача была легче, и это позволило Дэвиду восполнить силы. Когда вы ставите перед собой сложную задачу, вы испытываете перегрузку и усталость на фоне неуверенности. Тщательное планирование и использование сценариев «Если, то» позволили Дэвиду двигаться дальше и покорить Темзу.

## Тройная мишень

Колесо успеха поможет вам выявить составляющие, создающие самую мощную мотивацию. Обычно это те сильные стороны, которые приносят больше всего удовольствия. Например, если вы ставите перед собой задачу снизить вес и вам гораздо легче уменьшить калорийность своего рациона, чем делать физические упражнения, то вы сфокусируетесь на диете и оставите гимнастику. Мотивация влияет на три ключевых фактора.

1. *Отбор.* Какие составляющие вы отбираете для работы и в каком порядке, зависит от того, насколько вы мотивированы. Внимание к составляющим успеха, отражающим ваши сильные стороны или приносящим вам удовольствие, обеспечивает высокий уровень мотивации. Поэтому вы скорее выберете их в ущерб «слабым» элементам. Тем не менее когда вы хороши в том, что любите, помните, что нелюбимые элементы важны не меньше.
2. *Упорство.* Высокий уровень мотивации вместе с вашими сильными сторонами означают, что вы упорно добиваетесь совершенства.
3. *Интенсивность.* Хорошая мотивация приводит к высокой производительности в достижении успеха. И наоборот, низкая мотивация приводит к плохой работе.

Сфокусироваться на составляющих успеха, в которых вы сильны и которые доставляют вам удовольствие, – это простой и естественный подход. Сильные стороны порождают потребность в достижении успеха и снижают страх поражения, что и приводит к устойчивой мотивации.

И хотя этот подход обеспечит вам хорошее исполнение, одновременно он усугубляет ваши недостатки, хотя работа над ними

могла бы дать хороший результат. К сожалению, именно эти области создают проблемы с мотивацией, поскольку не вызывают потребности в победе и порождают страх поражения. А в результате, выбирая их, мы проявляем меньшее упорство и не так усердно трудимся. Успех требует от вас мотивации во всех областях.

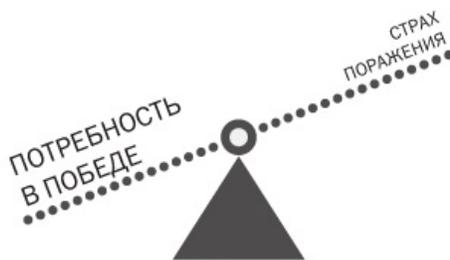
## Баланс мотивации

Два ключевых фактора влияют на мотивацию во время прохождения сложных испытаний: *потребность в победе* и *страх поражения*. Потребность в победе говорит о нашем стремлении к успеху, а страх поражения отражает наши представления о возможном крахе. Баланс потребности в победе и страха поражения определенно влияет на вашу способность добиваться успеха. Используйте «баланс мотивации» (см. ниже), чтобы определить, к какой категории вы относитесь: «Преуспевающий», «Безразличный» или «Неудачник».

## Ничего не потеряно

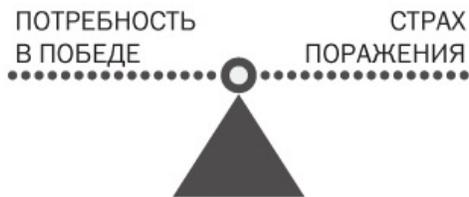
Разобравшись в себе и определив уровни потребности в победе и страха поражения, вы добьетесь большего понимания того, что вам требуется для укрепления мотивации. Ее можно укрепить или ослабить. Создавая баланс между потребностью в победе и страхом поражения, вы добьетесь изменений, необходимых для успеха.

*Баланс мотивации.* Взаимосвязь между потребностью в победе и страхом поражения обязательно будет влиять на вашу способность добиваться успеха.



*Преуспевающий:* вы любите испытания. У вас высокая мотивация и стремление добиваться успеха. Вы любите побеждать, но понимаете, что поражение возможно, если вам не хватает знаний.

\* Это ваш целевой баланс.



*Незаинтересованный:* вы человек, которому нужно подвергаться испытаниям, у вас бывает высокая мотивация на старте; тем не менее поражение лишает вас веры, что подавляет вашу преданность делу. Такой баланс между потребностью в победе и страхом поражения часто приводит к низкой мотивации, и человек перестает видеть смысл в испытании.

*\* Вам нужно изменить баланс мотивации в пользу потребности в достижениях, снизив страх поражения.*



*Неудачник:* вы избегаете испытаний, пока не уверены в победе. У вас низкая мотивация, если вы заранее уверены в поражении. Низкий уровень веры немедленно приводит к утрате преданности делу. В результате оно остается незаконченным.

*\* Это заведомо проигрышная позиция. Вам нужно как следует потрудиться, чтобы добиться баланса перед испытанием.*

Представьте себе, что ваша потребность в успехе — педаль газа, а страх поражения — педаль тормоза. Скорость передвижения зависит от того, как часто вы нажимаете на эти педали. Если вы слишком часто жмете на педаль тормоза и слишком редко на педаль газа, путешествие закончится, не успев начаться. Вам нужно сосредоточиться на поддержании баланса, чтобы добиться дополнительного давления на акселератор и снижения давления на тормоз. Теперь представьте, что давление можно оценить по шкале от нуля до пяти; определите, сколько баллов вы поставите на каждую из педалей.



*Педал мотивации.* Оцените свои страх поражения и потребность в победе, чтобы определить скорость движения. Целевая стратегия состоит в том, чтобы повысить потребность в победе и снизить страх поражения.

## Как преодолеть страх

Страх поражения часто бывает вызван нереалистичной долгосрочной целью (по вашему представлению) или плохо спланированными краткосрочными или среднесрочными целями. Вспомните метод SMART. Делая ваши цели более реалистичными и достижимыми, вы снижаете страх поражения. Кроме того, если вы добиваетесь успеха в краткосрочных целях, ваш страх поражения начнет ослабевать и вы станете двигаться в направлении к человеку преуспевающему.

Например, если вы решили участвовать в марафоне, хотя раньше ничего такого не делали, страх поражения будет преобладать над потребностью в победе. Но если вы поставите перед собой краткосрочные цели пробежать пять, десять километров, потом пятнадцать и, наконец, полумарафон, в результате вы существенно

снизите страх поражения перед марафонской дистанцией. Это повысит вашу мотивацию, веру и преданность делу.

## **Бери судьбу в свои руки**

Страх поражения также связан с тревогой о том, что мы не можем контролировать ситуацию. Решение – взять ее под свой контроль. Уверенность в неминуемом поражении и в том, что вы бессильны что-либо сделать, приводит к снижению мотивации и эффективности. Вы должны владеть ситуацией, чтобы совершенствовать ядро успеха. Владение ситуацией также приводит к повышению мотивации и усердной работе по достижению успеха. Например, если вы хотите сбросить лишний вес, всегда лучше брать ответственность на себя, чем оставлять ее другим. Это не значит, что вы останетесь в одиночестве. Вы продолжите работать с командой специалистов (диетологов, тренеров и так далее), но теперь вы становитесь лидером, а не ведомым. Когда вы контролируете ситуацию, вы сохраняете свою преданность делу, поскольку сами всё планируете.

## **Не вини меня!**

Именно вы полностью отвечаете за результаты своего испытания и, следовательно, несете ответственность за достижение успеха. Этот факт может сильно пугать, но важно понимать его. Принимая ответственность на себя, вы оказываетесь тем единственным человеком, которого вы будете обвинять, если все пойдет не так. По этой причине многие отказываются от ответственности, чтобы не лишиться себя удовольствия обвинять других. Это непродуктивно, потому что приводит к пассивности, а она, в свою очередь, к снижению мотивации.

Здесь я всегда использую аналогию с деньгами. Представьте себе, что вы покупаете машину: сначала вам придется долго и тяжело трудиться, чтобы заработать деньги; и после этого станете ли вы возлагать ответственность за покупку автомобиля на другого человека, который никогда не будет его водить? Тогда почему же вы должны позволять кому-то контролировать свои планы, подготовку и их осуществление? Не лучше ли относиться к ответственности положительно, видеть в ней свою силу: вам нужно стать хозяевами

судьбы, контролировать свои планы и подготовку к испытанию, преодолевать препятствия и принимать быстрые разумные решения.

## **Главный мотиватор**

Мотивация для достижения долгосрочной цели часто опирается на единственный фактор. Достижение успеха может приносить награду разными способами, но есть только один мотиватор, превосходящий все остальные и действующий как главная движущая сила успеха. Главный мотиватор – мощный стимул, обычно связанный с нематериальной наградой. Главный мотиватор играет ключевую роль в преодолении барьеров. По моему опыту, в тяжелые времена, когда наша вера рискует пострадать, главный мотиватор становится мощнейшим стимулом к действию. Напоминая нам о том, зачем мы начали, он помогает продолжить движение к долгосрочной цели.

## **Стимулы успеха**

Многие из нас решаются на испытания, чтобы заработать деньги на благотворительность, чтобы помочь тем, кто оказался менее удачливым, чем мы. Каждый год тысячи людей по всему миру участвуют в марафонском забеге, зарабатывая миллиарды фунтов на благотворительность. За исключением профессиональных спортсменов люди не получают никаких осязаемых наград за свои старания, кроме собственной гордости за достижение чего-то очень важного.

На мой взгляд, эти нематериальные награды гораздо действенней, чем материальные призы. Если вы успешны, планы купить новую машину или совершить путешествие редко создают долгосрочную мотивацию, потому как вы способны получить награду в любой момент, даже не достигнув конечной цели. Если вы намерены сбросить вес, подумайте об одежде, которую вы не решались носить долгие годы. И когда вы в первый раз наденете платье и выйдете в свет, вас переполнит чувство гордости, а оно гораздо приятнее, чем поглощение самых вкусных пирожных.

Безусловно, главная награда в конце дороги к успеху порождает основную мотивацию. Работая с поддержанием мотивации, я придерживаюсь двух стратегий: символической награды и личного договора.

## Военные трофеи

Существует несколько различных стратегий по укреплению мотивации. Важно помнить, что, скорее всего, вам придется пользоваться не одной. Вы должны попробовать разные средства, пока не найдете то, что вам нужно. Какую бы стратегию вы ни выбрали, есть только одна истина: вы должны добиться успеха.



*Горная вершина успеха.* Достижение целей и дорога к успеху — главные факторы поддержания вашей мотивации.

Мы признаём значение торжества, когда достигаем долгосрочной цели. Тем не менее нужно помнить, что краткосрочные и среднесрочные цели — это тоже достижения, и к ним нужно относиться с должным почтением. В работе я постоянно использую награды, однако их размер обязательно соответствует масштабу цели. Награды за выполнение среднесрочных целей должны быть сопоставимыми с наградами за достижение краткосрочных целей. Празднование успеха важно, так как вы должны заполнить топливом ваш бак мотивации.

## Символы успеха

Символы успеха – это маленькие призы, символизирующие достижение. Они имеют небольшую цену, но получить их престижно. Например, золотая олимпийская медаль имеет небольшую номинальную стоимость, но она – неоспоримый символ успеха. Вы вряд ли рассчитываете на олимпийскую медаль, но система наград важна для любого испытания. А их ценность значима как оценка вашего успеха.

Символические награды имеют различные формы, включая трофеи или сертификаты, сообщения в социальных сетях и просто рассказ людям о своих достижениях. Нельзя недооценивать силу признания. Поместите сообщение о своих планах в заметном месте, например дома на холодильнике или на стене в офисе, и отмечайте успехи в каждой достигнутой цели. Позитивная реакция родных, друзей и коллег станет отличным мотивационным инструментом.

## **Командные призы**

Если вы работаете в команде, то для укрепления мотивации используйте систему командных призов. Я тренировал пятиборцев по 35 часов в неделю. И мотивации им часто не хватало, особенно в период холодных зимних месяцев. Поэтому мы разработали еженедельные соревнования, с незначительными материальными наградами, но они оказались очень важными для участников. Моим любимым состязанием была стрельба за мороженое. В награду за победу выигравший покупал мороженое всей команде. Главным, конечно, было не мороженое, а похвала – серьезный стимул для мотивации.

Этот пример демонстрирует ценность таких наград для членов команды, стремящихся к одной цели. Стратегия повышения мотивации с помощью поощрения команды будет эффективнее, если вы используете метод «пяти П».

1. *Простота*: избегайте сложностей. Убедитесь, что все понимают, как они могут добиться успеха.
2. *Постоянство*: как лидер вы несете ответственность за вручение награды или назначаете специального арбитра. В любом случае награда должна быть справедливой.
3. *Последовательность*: каждый член команды должен чувствовать, что он находится в равных со всеми условиях.

4. *Приз*: сама награда важнее, чем ее денежный эквивалент. Поэтому вручение приза должно проходить публично.
5. *Принцип награждения*: объясните всем необходимые условия получения приза, чтобы каждый член команды понял, что нужно для этого сделать.

## **Договор успеха**

Когда у вас низкая мотивация, полезно заключать договор с собой о достижении определенного результата. Это часто касается составляющих успеха, кажущихся незначительными для одного из трех элементов мотивации: *отбора, упорства или интенсивности*. Детально планируйте свою задачу, и когда вы решите ее, у вас появится больше шансов на успех.

Этот подход кажется странным, но чем формальнее договор, тем больше шансов совершить задуманное. Ваш договор обнаруживает важность вашей цели и дает необходимую мотивацию для того, чтобы продолжать упорно работать. Если вы попросите третью сторону, например вашего близкого, стать свидетелем составления контракта, это поднимет важность договора и уровень вашей ответственности. Договор, как и награды, является более значимым, когда становится публичным, что повышает нашу мотивацию. Вот несколько примеров личного договора, возьмите их на вооружение.

### **Личный договор № 1 (контроль над массой тела и потреблением алкоголя)**

Я, нижеподписавшийся, настоящим обещаю, что не буду пить в будние дни и ограничу потребление алкоголя в выходные дни.

Имя: \_\_\_\_\_

Подпись: \_\_\_\_\_

Свидетель: \_\_\_\_\_

### **Личный договор 2 (серьезное испытание и путешествие)**

Я, нижеподписавшийся, настоящим обещаю совершить подготовку к путешествию для всех участников команды к концу сентября. Подробности путешествия сообщу членам команды за неделю до начала.

Имя: \_\_\_\_\_

Подпись: \_\_\_\_\_

Свидетель: \_\_\_\_\_

### **Личный договор 3 (деловые и семейные отношения)**

Я, нижеподписавшийся, обещаю, что не буду отвечать ни на какие электронные письма после семи вечера в будние дни и выделю один час (с шести до семи вечера) на ответы на важные письма.

Имя: \_\_\_\_\_

Подпись: \_\_\_\_\_

Свидетель (муж/жена): \_\_\_\_\_

### **Это твой поступок**

Ваши представления о себе чрезвычайно важны для действий, веры и мотивации. Если вы постоянно укрепляете веру в успех своими свершениями, то становитесь решительнее, и эта установка передается и окружающим. Если вы убеждены в своем успехе, то ваша семья, друзья и коллеги будут придерживаться такой же точки зрения. Представления других о вас и вашем испытании также важны для развития ядра успеха. Если люди уверены, что вы сможете это сделать, они повышают вашу мотивацию и поддерживают вас. Демонстрируя поведение победителя, вы скорее добьетесь долгосрочного успеха, даже потерпев временное поражение. Помните, поражение не будет поражением, если вы извлечете из него урок, а потом используете опыт, чтобы скорректировать свой подход к достижению успеха. Позитивное отношение к поражению только сделает вас сильнее, даст мотивацию для изменения ваших действий и гарантирует успешное достижение цели в будущем.

### **Комплексный подход**

Мой подход к ядру успеха — комплексный. А моя главная задача — превращение внешних стимулов во внутренние. Вы должны быть полностью преданы делу. Будьте уверены в себе, развивайте внутреннюю мотивацию.

Это не значит, что мы отстраняемся от внешних источников. Внешняя мотивация особенно помогает в трудные времена. Поощрение в период подготовки также помогает ядру успеха.

## Высшие достижения

В августе 2005 года мне позвонил CEO Comic Relief Кевин Кэхилл. Он озвучил невероятную новость: «Дэвиду Уолльямсу предложили подготовиться и совершить заплыв через Ла-Манш для канала Sport Relief. Не могли бы вы тренировать его?»

Я был удивлен по нескольким причинам. Во-первых, Ла-Манш – самый сложный рубеж по плаванию в открытой воде. Как мы видели в рубрике «Высшие достижения» главы 1, его считают самым сложным для плавания в открытой воде на планете. Эверест покоряют гораздо чаще, чем Ла-Манш. Во-вторых, Дэвид Уолльямс в лучшем случае был обычным пловцом. В-третьих, до тех пор никто даже из самых титулованных людей не пробовал сделать это. Безусловно, такое испытание для отважных. Однако я считал, что человеку надо дать шанс, и согласился встретиться с Дэвидом, чтобы обсудить его планы.

Как и во всех сложных испытаниях, в которых я принимал участие, на первой встрече я хотел прежде всего выяснить, есть ли у Дэвида возможность развить ядро успеха. А это очень длительный процесс. Всегда важно смотреть в глаза тому, кто собирается пройти испытание. Только так можно понять степень его приверженности намеченной цели. Вера растет в процессе подготовки, тогда как преданность делу – условие, необходимое с самого начала. И, несмотря на отсутствие опыта плавания в открытой воде, Дэвид продемонстрировал полную заинтересованность.

Мотивация Дэвида казалась очевидной с самого начала. Первая беседа между Дэвидом и Кевином по поводу испытания состоялась после их возвращения из Эфиопии, куда они ездили для участия в проектах Comic Relief. Один проект стал особенно мотивирующим. Во время поездки в приют для девочек, переживших насилие, потрясенный Дэвид решил, что должен сделать что-то важное для пополнения фондов таких проектов.



Крутой парень и легенда Comic Relief Дэвид Уолльямс: он завершил три заплыва и труднейший цикл. И хотя его мотивы менялись от испытания к испытанию, один аспект оставался постоянным — успех

Об этом главном мотиваторе мы говорили лишь однажды, чтобы подчеркнуть его значение в трудные времена. Эти внутренние силы и определяют исход испытания. Я отчетливо помню один такой момент. Мы отправлялись к старту на Шекспировский пляж на лодке. Я думал о том, почему Дэвид решил пройти испытание. Его желание изменить жизнь девочек в Эфиопии, защитить их от той враждебной среды, было стимулом для его испытания. Несмотря на 33 недели ужасных тренировок, он начал путь с оптимальной мотивацией. Через 10 часов и 35 минут после того, как он покинул Шекспировский пляж, Дэвид достиг французского мыса Гри-Не и стал первым человеком, в одиночку собравшим миллион фунтов стерлингов для благотворительности.

## **Задание**

Расскажите о своей мотивации (почему вы решились на то или иное испытание). Опишите награды, которыми вы собираетесь себя поощрять по дороге к успеху, чтобы поддерживать мотивацию. Оцените свой уровень потребности в победе и страха поражения. Определите, к какой категории исполнителя вы относитесь. Определите, что вы собираетесь делать, чтобы усилить потребность в успехе и снизить страх поражения.

Нарисуйте свою горную вершину успеха и определите, какие призы вы вручите себе за выполнение каждой краткосрочной и среднесрочной задачи.

Напишите черновик личного договора, который вы будете использовать перед прохождением испытания.

## **ГЛАВА ПЯТАЯ**

# **ДОРОГА К УСПЕХУ**

Тщательное планирование и подготовка

Мы все знаем, что перед серьезным испытанием необходима подготовка, и это не спонтанное событие, которое волшебным образом заканчивается успехом. Планирование подготовки к любому испытанию – важнейший этап, и вы должны тщательно контролировать каждую составляющую успеха и всевозможные ресурсы. Ваш план должен состоять из макро-, мезо- и микроциклов, а на шкале времени нужно указать кратко-, средне- и долгосрочные цели. Как только вы создали детальный план, вы оказываетесь перед стартом подготовительной фазы. Выбирайте разумные методы подготовки и учитывайте составляющие успеха.

Прочитав эту главу, вы узнаете:

- как составить план, основанный на кратко-, средне- и долгосрочных целях;
- как проложить дорогу к успеху, используя макро-, мезо- и микроциклы;
- о марафоне Джона Смита к Северному полюсу в 2011 году;
- как подготовиться к испытанию;
- как оптимизировать подготовку и избежать распространенных ошибок;
- о сверхсложном триатлоне Давины Макколл.

## **Неудачное планирование – это планирование неудачи**

План – это не просто список дел. План – это подробная карта того, что, почему и как вы собираетесь делать в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. В начале планирования нужно определить цели. Кратко-, средне- и долгосрочные цели будут вехами, помогающими прокладывать дорогу к успеху. В главе 2 я подробно описал установление кратко-, средне- и долгосрочных целей. Ваш план нужно разделить на определенные отрезки, ограниченные макро-, мезо- и микроциклами. Эти циклы тесно связаны с целями, они создают рамки того, как и когда вы должны достичь намеченных целей.

## **Дорожная карта**

Определив, что именно вы намерены совершить, руководствуясь составляющими и колесом успеха, а также поставив кратко-, средне- и долгосрочные цели для каждого элемента, используйте макроцикл, чтобы составить карту временных рамок достижения целей. Макроцикл – это шкала времени прохождения всего испытания, по вашему представлению (а иногда и период после испытания, если вы хотите оценить результаты).

Представьте себе, что вы смотрите на свой план в большом масштабе. Вы видите длинную дорогу с городами, определяющими даты выполнения кратко-, средне- и долгосрочных задач. Общая продолжительность дороги, а следовательно, макроцикла, зависит от масштаба испытания, но обычно она измеряется месяцами. Для олимпийских спортсменов мы часто используем четырехлетний макроцикл, а для бизнесменов – пяти- или шестилетний. Для индивидуальных испытаний, например контроля над весом, я рекомендую пользоваться более коротким макроциклом – от шести до двенадцати месяцев, чтобы обеспечить себе достаточно времени для существенных изменений и избежать утраты мотивации из-за слишком долгого срока.

### **Присмотритесь внимательнее**

Макроцикл – карта мелкого масштаба. Он состоит из серий мезоциклов, которые предлагают больше деталей того, что вы собираетесь совершить, и когда вы будете делать это. Он также показывает, как вы намерены достигать каждой поставленной средне- и краткосрочной цели.

Длина мезоциклов обычно измеряется месяцами. В бизнесе мы используем от трех месяцев (кварталов) до шести месяцев (полугодий), а в спорте – от шести до двадцати недель. В отличие от макроцикла, мезоцикл не имеет определенного фиксированного периода времени. Например, в работе с профессиональными олимпийскими спортсменами мы используем более продолжительные, обусловленные сезоном («зимний» цикл для летних видов спорта) мезоциклы из пяти месяцев или трехмесячные предсезонные периоды и трехмесячные мезоциклы соревнований.

## **Под микроскопом**

Каждый мезоцикл состоит из ряда микроциклов, отражающих детали продвижения к краткосрочным целям. Это наиболее подробная часть плана, представляющая собой список заданий для создания профиля. На этой стадии планирования требуются детальная разработка, а также учет текущих процессов, поэтому микроцикл охватывает короткий временной период, обычно отражающий программу мониторинга каждой составляющей успеха.

Как правило, я устанавливаю микроциклы на шесть недель. Этот промежуток дает достаточно времени для адаптации к началу процесса и обеспечивает продвижение в правильном направлении. Более короткие микроциклы стоит использовать для краткосрочных задач, которые можно выполнить быстро. Например, если вы решили вступить в оздоровительный клуб, этой цели реально достичь за относительно короткое время, скажем, за неделю. И наоборот, если ваша краткосрочная цель состоит в снижении массы тела на 3%, то она займет шестинедельный микроцикл.

МАКРОЦИКЛ	НАЧАЛО ИСПЫТАНИЯ	ПЛАНИРОВАНИЕ НАЧАЛО ТРЕНИРОВКИ ПЕРВИЧНЫЙ ПРОФИЛЬ	1-Й МОНИТОРИНГ НАЧАЛО СБОРА СРЕДСТВ	2-Й МОНИТОРИНГ	1-Й ПЛАН МАРШРУТА	3-Й МОНИТОРИНГ СБОР КОМАНДЫ	РЕГИСТРАЦИЯ ПУТЕШЕСТВИЕ ПЛАН МАРШРУТА 4-Й МОНИТОРИНГ	ТЕСТ 2-ГО ДНЯ	ФИНАЛЬНЫЙ МОНИТОРИНГ	РАЗВЕДКА МАРШРУТА	ИСПЫТАНИЕ
	МАРТ	АПРЕЛЬ	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ	СЕНТ	ОКТ	НОЯБРЬ	ДЕК	ЯНВАРЬ

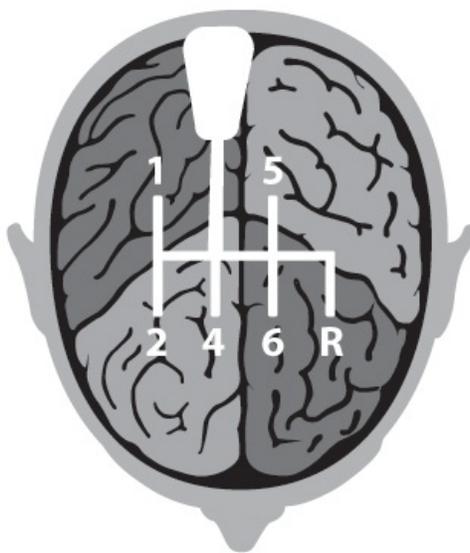
МЕЗОЦИКЛ	КОМАНДА	Полный тест		Тестирование команды			Раздача экипировки	
	ОБОРУДОВАНИЕ	РАБОТА С ПРЕССОЙ			РЕМОНТ/ПРОВЕРКА ОБОРУДОВАНИЯ			УПАКОВКА ОБОРУДОВАНИЯ
	СБОР СРЕДСТВ	ОПОВЕЩЕНИЕ ЧЕРЕЗ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ					РАБОТА СО СПОНСОРАМИ	
	ПУТЕШЕСТВИЕ	УТВЕРЖДЕНИЕ ПЛАНА ПУТЕШЕСТВИЯ				ОРГАНИЗАЦИЯ СБОРА ОБОРУДОВАНИЯ		
	ФИЗИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ	2-й день теста	кислородный обмен	$VO_{2max}$	ВОССТАНОВЛЕНИЕ	СИЛА	МОНИТОРИНГ	
	1-я НЕДЕЛЯ	2-я НЕДЕЛЯ	3-я НЕДЕЛЯ	4-я НЕДЕЛЯ	5-я НЕДЕЛЯ	6-я НЕДЕЛЯ		

МИКРОЦИКЛ	ПЛАВАНИЕ: 400 м 5 × 400 м 5 × 200 м 5 × 100 м 400 м	ЦИКЛ: 10 мин 6 × (3 мин максимальные усилия + 2 мин на восстановление)	ДЕНЬ ОТДЫХА	ВЕЛО/БЕГ: 10 мин 5 × (10 мин вело + 5 мин бег) 10 мин	БЕГ: 60 мин, включая 15 × (1 мин тяжелый + 1 мин легкий)	ДЕНЬ ОТДЫХА	УТРО: 6 часов велосипед  ВЕЧЕР: 1 час бега
	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС

Пример макро-, мезо- и микроциклов подготовки к трудному велопробегу

## Механизм переключения передач

Представьте себе мезоцикл как механизм переключения передач в автомобиле. Во время микроцикла вы должны повышать скорость (улучшать работу), чтобы менять передачи в начале каждого мезоцикла. При таком подходе поездка будет плавной. И наоборот, если вы будете переключать больше передач за один раз, ускорение окажется слишком большим и двигатель заглохнет. Так часто происходит и с ядром успеха: есть высокий риск остановки, когда вы пытаетесь справиться с несколькими запросами одновременно. Профилирование поможет определить, какую передачу выбрать для каждой составляющей успеха (нельзя всегда ехать на первой передаче), и установить подходящий микроцикл, чтобы правильно переключать скорость в конце вашего первого мезоцикла. Нередко люди пытаются делать это слишком быстро, особенно те, кто не удосужился составить детальный план действий. Остановки замедляют поездку по дороге к успеху и иногда приводят к выбору заднего хода, что пагубно сказывается на достижении целей. Будьте реалистами и переключайте одновременно только одну скорость.



*Механизм переключения передач. Создайте макроцикл, чтобы менять одну составляющую успеха одновременно и не терять времени (или возвращаться).*

## **Целевая установка**

Чтобы установить микроцикл, определите специфику компонентов каждой составляющей успеха. Это приведет к ускорению процесса

и поможет лучше использовать силы и время. Такой подход с вниманием к деталям — признак мастерства в планировании. Чем больше времени вы потратите на установки, тем большую награду получите.



*Целевая установка.* Это пример специальных тренировок по бегу. Сессии нацелены на различные компоненты исполнения.

## Равнение на результат

Для достижения цели вам нужен установленный ориентир, благодаря которому вы соизмерите свой прогресс. Целевой результат поможет структурировать вашу работу и сохранит сфокусированность на осуществлении плана. Этот подход позволит вам лучше распределять силы и время. Распространенная ошибка при выполнении физических упражнений — каждый раз проводить тяжелую тренировку. В результате вы получите истощение и, как следствие, посредственные результаты.

## Испытание выносливости

Планирование микроцикла необходимо для испытания выносливости. Убедитесь, что вы учли этот микроцикл в вашем плане.

## **Дьявол в мелочах**

Убедитесь, что вы не упустили ни одной, даже мелкой детали на фазе планирования. Подробный анализ всех аспектов позволит вам предвидеть и предупредить любые негативные последствия. В профессиональном спорте еще недавно было популярно высказывание «заглянуть под каждый камень». Но этот принцип был неправильно понят. Смысл в том, чтобы перевернуть не только булыжники, но и маленькие камушки, то есть не упускать ни одной возможности. Вы должны исследовать все аспекты испытания, знакомые и незнакомые, чтобы избежать неожиданностей.

## **Высшие достижения**

В октябре 2010 года я начал работать с Джоном Смитом над серьезным испытанием на выносливость. Джон, пятидесятишестилетний бывший футболист, решил пробежать марафон. Однако испытание он выбрал необычное: марафон у Северного полюса – самая холодная дистанция на планете. Мало того, что Джон уже был немолод и никогда прежде не бегал марафоны, у него также оказалось множество травм, связанных с футбольным прошлым.

Учитывая это, мы тщательно спланировали все этапы подготовки. Физическая подготовка должна была обеспечить Джону возможность добиться результатов, при этом без усугубления старых травм. Подход, ориентированный на результаты и физические ограничения Джона, был важен для управления ядром успеха. Из-за физического состояния Джона, его работы и семейных обязанностей я применил гибкий подход к установке микроциклов и постоянно подстраивал программу для оптимизации результатов. Мы очень внимательно отнеслись даже к подбору экипировки.



В апреле 2011-го Джон Смит стал старейшим бегуном, прошедшим марафонскую дистанцию у Северного полюса

## **Проявляйте гибкость**

Важно помнить, что ваши макро-, мезо- и микроциклы не высечены в камне. Гибкость – ключевое качество хорошего планирования, поэтому не бойтесь менять свои планы. Используя модель мониторинга (см. [главу 3](#)), вы сможете спланировать подготовку таким образом, который позволит вам распоряжаться своим временем, деньгами и силами и иметь возможность уделить внимание всем составляющим успеха. Даже дату долгосрочной цели можно менять в соответствии с неконтролируемыми обстоятельствами. И не стоит считать это

поражением. Помните, поражение случается только тогда, когда вы не извлекаете из него уроков.

Тем не менее я советую менять дату долгосрочной цели только в крайнем случае. Меняя ваши мезо- и микроциклы, вы сможете преодолеть трудности и успеть к намеченному сроку.

Важно отметить, что гибкость помогает только тогда, когда она является реакцией на результаты мониторинга в рамках хорошо составленного плана. Вы не должны пренебрегать подготовкой и детальным планированием, постоянно меняя мезо- и микроциклы. Плохое планирование – это плохое планирование!

## **Возьмите судьбу в свои руки**

«Контролируй контролируемое» – это еще одна неправильно понятая мантра. Нет сомнений, что на некоторые обстоятельства мы влиять не можем. Тем не менее вы не должны игнорировать эти факторы и отступать, потому что всегда есть возможность ограничить их воздействие. Например, вы хотите поправить здоровье: вы не властны над наследственностью, но способны влиять на то, как она работает. Теперь мы знаем генные механизмы и их воздействие на наше поведение. К примеру, вы предрасположены к ожирению, но диета и физические упражнения помогут контролировать это. Постарайтесь учесть в своих планах неконтролируемые факторы, чтобы лучше подготовиться и снизить риск их воздействия.

## **Подготовка**

План определен, теперь настало время начинать фазу подготовки испытания. Но будьте осторожны, это не тот случай, когда можно действовать отдельно от команды.

## **Действуем с умом**

Как я сказал в главе 3, усердная работа создает фундамент успеха. Без трудной работы вы не получите прочного фундамента, что приведет в лучшем случае к нестабильности, а в худшем – к полной неудаче. Этой работы никак не избежать, без труда ничего хорошего не получится. Потому первый шаг при подготовке испытания – понимание

и признание того, что вам и вашей команде нужно быть готовыми работать, чтобы добиться успеха. Тем не менее важно помнить, что речь идет не просто о тяжелой работе – работать нужно с умом.

Чем усерднее мы трудимся, тем удачливее становимся. Но я также убежден, что чем разумнее мы относимся к работе, тем успешнее становимся. Тяжелая работа в тех областях, которые не дают позитивных результатов на колесе успеха, оказывается потерей времени и денег. Это только увеличивает объем работы и снижает мотивацию. Разумная работа нацелена на оптимизацию ресурсов. У нас есть лишь ограниченный запас времени, денег и сил. И правильное распределение ресурсов – важнейшее условие для лучшего исполнения. Определение значимости каждой составляющей успеха до начала подготовки обеспечит вам правильный старт. Например, если вы хотите поправить здоровье, но у вас немного денег, вам нужно найти оптимальное решение по распределению средств. Скажем, выбрать между членством в фитнес-клубе и полноценным здоровым питанием.

## **Принципы подготовки**

Снова мы подошли к тому месту, где я привожу некоторые научные факты. И хотя это тренерская наука, но перечисленные идеи применимы к подготовке к любым возможным испытаниям – от изменения образа жизни до развития бизнеса. Принципы подготовки (в спорте они называются принципами тренировки) включают:

- специфику;
- наращивание нагрузки;
- обратимость;
- восстановление.

## **Специфика**

Главная цель тренировки состоит в совершенствовании составляющих, влияющих на исполнение. Подготовка должна быть адаптирована к вашим специфическим нуждам. По моему опыту, люди часто ошибаются, когда относятся к подготовке как к общему процессу, который может приводить к улучшению исполнения, но всегда не дотягивает до оптимального уровня. Большинство следует такой программе, поскольку не вполне понимает свои цели и просто

перестраховывается. Это хорошо, но подготовка ко множеству задач не поможет вам быть лучшим в одном конкретном случае, что-то придется принести в жертву. Вы не способны на одной неделе бежать спринтерскую и марафонскую дистанции.

## **Наращивание нагрузки**

Если вы хотите добиться изменений, то придется воздействовать на систему сильнее, чем обычно. Эта «перегрузка» должна нарастать постепенно, чтобы вызвать адаптацию. Вы можете добиться прогресса, увеличивая объем работы по трем параметрам: интенсивности, частоте и продолжительности. То есть работать стоит сильнее, чаще или дольше. Работайте с одним или тремя параметрами. В наращивании нагрузки также важен и уровень изменений. Если вы наращиваете нагрузку слишком медленно, то можете разочароваться в работе и утратить мотивацию. Но если нагрузка растет слишком быстро, вы можете надорваться. Мониторинг позволит вам установить оптимальный темп наращивания нагрузки.

## **Возврат**

Если вы положительно реагируете на наращивание нагрузки, то, снизив объем работы, можете заметить регресс. В спорте мы называем такой возврат «выгрузкой», а в бизнесе — «потерей квалификации». Управление возвратом создает ряд проблем на стадии подготовки. Страх возврата заставляет некоторых людей готовиться без отдыха. У других потеря производительности приводит к утрате мотивации и заставляет отказываться от испытания.

Классическим примером служат диеты. Пока люди снижают количество потребляемых калорий и повышают физические нагрузки, они теряют вес. Но как только они повышают уровень калорий или снижают физические нагрузки, они тут же набирают килограммы. Это самая распространенная причина утраты мотивации и поражения.

## **Восстановление**

Восстановление — фундаментальное условие для положительных изменений. Без стадии восстановления качество подготовки падает

и приводит к снижению нагрузки. В некоторых случаях недостаточное восстановление становится причиной нарушения адаптации и потери производительности. В спорте при плохом восстановлении я наблюдал травмы, болезни и ухудшение качества исполнения. Есть состояние, называемое синдромом необъяснимой слабости (а иногда синдромом выгрузки), которое рушит карьеры профессиональных спортсменов.

Планирование фазы подготовки на основе этих принципов повышает шансы на успех. Безусловно, множество других факторов также способствуют тому, чтобы ваши усилия были вознаграждены.

## **Практика приводит к совершенству**

«Практика, практика, практика» – эту мантру вы будете часто слышать, если захотите совершенствоваться. Однако можно стараться изо всех сил и не достигать значительных успехов, если у вас плохая техника исполнения. Чтобы совершенствовать свое мастерство, вы должны применять лучшие методы на практике. Это справедливо для любой деятельности, будь то спорт, изменение образа жизни или новая маркетинговая кампания в бизнесе.

Обычно я вижу одну и ту же ошибку – стремление усердно трудиться в начале испытания, не определяя заранее лучшие способы добиться успеха. Если вы сперва потратите время на планирование и совершенствование своих методов работы, то повысите шансы на успех, сэкономив время, силы и деньги. Например, в случае заплыва Дэвида Уолльямса мы уделяли большое внимание совершенствованию техники плавания, особенно технике поочередного дыхания на обе стороны – навык, особенно важный для плавания в открытой воде. Поначалу скорость Дэвида замедлилась: он был изнурен этим методом, – но впоследствии метод оказался спасительным.

## **Делайте то, что не любите**

Людам свойственно не соблюдать правила, поэтому мы фокусируемся на тех составляющих успеха, которые нам нравятся или кажутся более легкими, а следовательно, доставляют нам больше удовольствия. Я постоянно наблюдаю одну и ту же ошибку: люди сосредотачиваются на оттачивании сильных сторон и полностью исключают работу над слабыми. В итоге эти качества в лучшем случае остаются на том же

уровне, а в худшем – ослабевают еще больше. Не забывайте, что вы скорее достигнете цели, если будете развивать все элементы колеса успеха.

## **Поддерживайте свою силу и избавляйтесь от недостатков**

Развивайте слабые составляющие и поддерживайте сильные, чтобы достичь баланса всех элементов успеха. Временная шкала этого баланса редко показывает одновременное развитие всех элементов успеха. Вы не можете всегда изменять все составляющие одновременно. В процессе подготовки вы скорее будете развивать каждый отдельный элемент в единицу времени. Масштаб изменений данного элемента часто совершенно не зависит от других. Тем не менее здесь возможен и комбинированный результат, который приводит к одновременным изменениям двух или более составляющих.

## **Комплексные действия**

Установив отдельные мезоциклы для каждой составляющей успеха, важно не забывать, что в течение фазы подготовки некоторые элементы вам придется развивать одновременно. Я часто спрашиваю своих клиентов: «Когда вы намерены начать психологическую подготовку?» Ответ прост: «Эта подготовка идет на постоянной основе». Как мы уже говорили в главе 4, успешно достигнутые кратко- и среднесрочные цели не только улучшают целевые составляющие успеха, но также укрепляют ядро успеха, поддерживая вашу веру в то, что вы способны добиться желаемого.

Кроме того, сочетание психологической подготовки с другими элементами дает хорошие результаты в различных областях. Например, физическая активность не только улучшит вашу форму, но и нормализует артериальное давление, уровень холестерина и сахара в крови, а также избавит вас от лишнего веса. Планирование комплексных действий чрезвычайно продуктивно и полезно для мотивации.

## **Размер решает не все!**

Успех не всегда складывается только из больших достижений: мелкие изменения во всех элементах успеха действительно играют серьезную

роль. Мы говорили о том, что наше колесо успеха состоит из ряда элементов и каждый из них также имеет свои составляющие. А теперь представьте, что мы совершенствуем каждый из них всего на 1%. Эти мелкие изменения будут иметь накопительный эффект и приведут к значительному прогрессу в целом.

Концепция «минимального прироста» была популярна в профессиональном спорте. Однако философия накопления незначительных улучшений в достижении успеха применима ко всем сферам жизни.

## **Не задавайтесь**

Уверенность в себе – важная составляющая успеха. Однако заносчивость вызывает ощущение легкости в достижении успеха, а результата не приносит. Важно помнить, что если бы все давалось легко, любой мог бы это сделать. Тщательное планирование и подготовка повышают вашу уверенность в своей способности добиться успеха, но при этом вы не должны считать, что отличный результат гарантирован. Во время испытания у вас будут моменты, когда покажется, что все легче, чем вы ожидали. Это прекрасные мгновения. Сохраните их в памяти, чтобы в трудные минуты вспоминать, как хорошо вам может быть.

## **Изменения нужны**

На трудном пути к цели будут моменты, когда вы почувствуете, что не в силах продолжать дальше из-за физического или психологического истощения. Психологическая усталость часто связана с утомлением от однообразия: вам приходится помногу раз делать одно и то же. Не теряйте времени зря и просто измените программу, чтобы сосредоточиться на другой составляющей успеха. Это легче сделать, перестроив программу микроцикла. Люди часто ошибочно продолжают выполнять задание, доводя себя до истощения, а в результате работа оказывается плохо выполненной и вызывает негативные эмоции.

## **Дорогое не значит хорошее**

Другая распространенная ошибка, с которой я часто сталкиваюсь, заключается в убеждении, что вложение больших денег гарантирует успех и облегчает, или даже отменяет, тяжелую работу. Деньги не становятся коротким путем к успеху. Например, желудочный бандаж стоит очень больших денег и на первых порах позволяет сбросить вес, но хирургическое вмешательство – не решение самой проблемы. Тут нужна тяжелая работа по изменению образа жизни, включая диету и физическую активность. Постарайтесь тратить деньги с умом: на правильную экипировку, обслуживание и специалистов.

## **Высшие достижения**

В феврале 2014 года я тренировал телеведущую Давину Макколл, которая готовилась к сложнейшему 800-километровому триатлону из Эдинбурга до Лондона для Sport Relief. Помимо 740 километров велосипедного пробега к горе Скофелл, полумарафона и марафона, Давина должна была переплыть озеро Уиндермир. Все это происходило в феврале, при самых плохих погодных условиях, с какими я когда-либо встречался.

Самым сложным испытанием стал заплыв через озеро Уиндермир. Вода была ледяной (температура +4 °C), и Давина боялась этого этапа сильнее всего. Она не была сильна в плавании и всю жизнь избегала открытой воды. Даже перспектива войти в воду вызывала у нее отвращение. Для преодоления проблемы я уделял особое внимание вещам, вызывавшим у нее неприятие. Кроме тренировок на выносливость, я развивал психологические составляющие, связанные со страхом, тревогой и неуверенностью. В бассейне я занимался постепенным развитием физических и психологических качеств Давины, пока она не стала достаточно уверенной в себе, чтобы перейти к тренировкам на открытой воде.

Основной целью тренировок на открытой воде было преодоление страха и тревоги, что определенно повысило уверенность Давины в себе. Тренировки давались ей чрезвычайно тяжело. Давина очень боялась плавать в открытой воде. Когда мы приехали тренироваться к озеру, ее страх выплеснулся наружу. Давина расплакалась и призналась, что не в

силах больше тренироваться. Я продолжил методично работать с ней, придерживаясь своего плана, а также обсуждал с ней план «Если, то», который учитывал все возможные варианты событий. Главным источником тревоги Давины были ее сомнения в безопасности и собственных физических способностях. В план «Если, то» входило управление тревогой, связанной с безопасностью. Давина должна была поверить, что ей ничего не угрожает. В работе с ее физическими способностями я фокусировался на позитивном подтверждении огромного прогресса, которого ей удалось достичь в бассейне, и ее бесспорных возможностях продолжить тренировки. После продолжительных обсуждений мы с Давиной постепенно подошли к тренировке в холодной воде, чтобы совершить заплыв на 800 метров (половина дистанции по озеру Уиндермир). Процесс оказался болезненным, но во время своего первого заплыва в открытой воде Давина сделала фантастические успехи, и в результате ее страхи не прошли, но оказались под контролем.

На третий день испытания в семь часов утра мы прибыли на западный берег озера Уиндермир. В отличие от предыдущих дней, когда мы постоянно страдали от дождей, града, слякоти и снега, небо очистилось и засветило солнце. Озеро было совершенно спокойным, а его поверхность – ровной как зеркало. После успешных тренировок и при таких идеальных условиях Давина и ее команда должны были легко добиться успеха. Тем не менее из-за недостатка опыта и ледяной воды эта часть испытания оставалась проклятием для Давины. С приближением времени заплыва ее страх усилился. Так же как и на тренировках, я был с ней рядом, чтобы контролировать ее страх, напоминая ей об успехах на предыдущих тренировках, о ее способностях и безопасности.

В 8:45 утра мы с трепетом вошли в воду и начали заплыв. И тут же холод в сочетании с тревогой и усталостью вызвал у Давины проблемы с дыханием. Я плыл рядом с ней, стараясь поддержать ее веру в успех. Я ставил перед ней краткосрочные цели, включающие небольшое количество рывков. Я укреплял ее уверенность в том, что с каждым движением она становится ближе к далекой цели – восточному берегу озера Уиндермир.

Через 90 минут отважного плавания Давину вытащили из воды, совершенно обессиленную, но преодолевшую двухкилометровую дистанцию. Давина тогда оказалась на пределе возможностей и своим успехом продемонстрировала важную роль планирования и подготовки к испытанию.



Когда становится по-настоящему трудно. После тщательного планирования и подготовки Давина Макколл преодолела все препятствия и заработала 2,6 миллиона фунтов

## Задание

Создайте свой макроцикл, используя среднесрочные цели как промежуточные пункты. Опишите свой мезоцикл для каждой составляющей успеха на первые три месяца подготовки. Создайте свой микроцикл для первых шести месяцев, включая целевые результаты для каждого отрезка работы.

## ГЛАВА ШЕСТАЯ

# КОМАНДА УСПЕХА

В команде нет «я», в команде есть «мы»

Не важно, какое именно испытание вы собираетесь пройти, в любом случае чтобы добиться успеха, вам понадобится команда. Некоторые крупные проекты, которыми я руководил, нуждались в людях для обеспечения логистики, сбора средств, работы со СМИ и так далее. Некоторые из этих испытаний требовали большого количества участников, до ста человек, а в испытании 2009 года «Подъем – красный нос»<sup>12</sup> для Comic Relief принимали участие более ста сорока человек! Хотя если вы хотите сбросить вес или улучшить здоровье, то вам не нужна команда. Тем не менее от поддержки в планировании, подготовке и продвижении к успеху может зависеть исход испытания.

Подбор лучшей команды целиком зависит от колеса успеха и каждого из его элементов. Работа команды не всегда связана только со знаниями или техническими навыками отдельных членов. По моему опыту, некоторые лучшие участники не имели специальной квалификации. Способность быть частью команды требует множества качеств, которым нельзя научить, зато их можно развить на практике. Важнейшим из них является коммуникабельность. Умение общаться не всегда выражается вербально (то есть в том, что мы говорим), общение бывает и невербальным (как мы себя ведем). Оба вида общения – мощный инструмент, который при эффективном использовании приводит к успеху. Кроме прочего каждый член команды должен обладать ядром успеха.

Подбирая команду, вы должны усердно потрудиться, чтобы обеспечить полноценное участие всех членов команды. На раннем этапе подбор похож на проселочную дорогу: конфликты подстерегают на каждом перекрестке. Постарайтесь выявить потенциальные проблемы заранее и реагируйте без промедления, чтобы создать благоприятную атмосферу для каждого члена команды. Когда команда полностью укомплектована, вам нужно применить междисциплинарный подход, который улучшит дееспособность команды.

Независимо от размера, команда должна быть подобрана наилучшим образом, а затем необходимо создать атмосферу, позволяющую членам команды объединиться и проявить свои лучшие качества. Существует множество теорий по оптимизации работы команды, но я нашел собственную простую модель подбора, объединения и работы.



*Команда успеха.* Подбор лучшей команды для вашего испытания, объединение людей для работы в эффективной команде и создание нужной атмосферы – вот ключи к успеху.

Прочитав эту главу, вы узнаете:

- как подобрать лучшую команду;
- что представляет собой покрывающая колесо успеха;
- что такое фильтр команды;
- какие роли исполняют и какую ответственность несут члены команды;
- что такое подбор команды в действии;
- о гонках по Америке;
- как объединять команду;
- как работать с командой;
- о переходе от многопрофильного к межпрофильному;
- о значении коммуникаций;
- о развитии личного лидерства;
- о выявлении проблем и их раннем разрешении;
- о том, как важно получать удовольствие от достижения успеха;
- о рейсе по пустыне.

## **Подбор команды**

Каждое испытание требует команды для оптимизации процесса. Легко понять, почему некоторые серьезные испытания требуют больших команд поддержки, однако ошибочно думать, что небольшие личные испытания не нуждаются в командной помощи. Каким бы ни было ваше испытание, вам нужно искать команду специалистов для работы над каждой составляющей успеха. Некоторые испытания имеют немного элементов успеха, а потому нужна небольшая команда, но она все равно необходима.

Например, если вы хотите сбросить лишний вес и в качестве составляющих успеха вы определили физическую активность и диету, вам нужно собрать команду для поддержки в каждой из этих областей. Физические упражнения могут потребовать помощи друга или

персонального тренера, а для соблюдения диеты вам нужен диетолог. Таким образом, ваша команда будет состоять из трех-четырех человек (включая вас, не забывайте: даже в качестве лидера вы все равно являетесь членом команды).

## Покрышка колеса успеха

Используя колесо успеха, определите ключевые роли для членов команды. Команда образует покрышку колеса успеха, за счет которой смягчает и ускоряет ваше продвижение по дороге к успеху. Вам стоит тщательно проанализировать ситуацию, чтобы понять, где именно нужна помощь, а затем установить, какое количество членов необходимо для вашей команды. Не следует думать, что чем больше у вас команда, тем ближе успех. Люди часто заблуждаются, создавая огромные команды с плохо распределенными ролями и недостаточной ответственностью за сохранение ядра успеха.



*Покрышка колеса успеха.* Этот пример демонстрирует распределение ролей для членов команды, необходимое для достижения цели, в рамках метода колеса успеха.

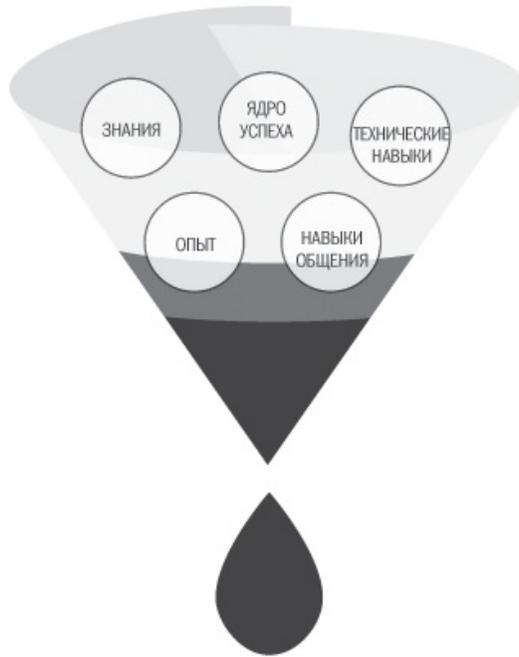
Каждый член команды должен быть назначен на определенную роль с четкими обязанностями. Распределение полномочий мотивирует членов команды, делая их ответственными за свой вклад в общее дело. Постарайтесь не просто прикреплять члена команды к каждой составляющей успеха, дайте им больше нагрузки. Это будет связано с характеристиками, необходимыми для каждой роли, а также с успешным прохождением через фильтр команды (см. ниже). Если вы будете придерживаться рационального минималистского подхода, то есть подбирать только нужное количество членов команды в соответствии с объемом задачи, вам будет гораздо легче достичь своей цели.

### **Фильтр команды**

Отбор при создании вашей команды должен быть ориентирован на достижение успеха. При подборе людей нет места сентиментальности. Вы не должны брать людей только потому, что они вам нравятся, или из-за рекомендации друзей. Нужно искать компетентных людей, с навыками и опытом в том, что нужно для достижения вашей цели.

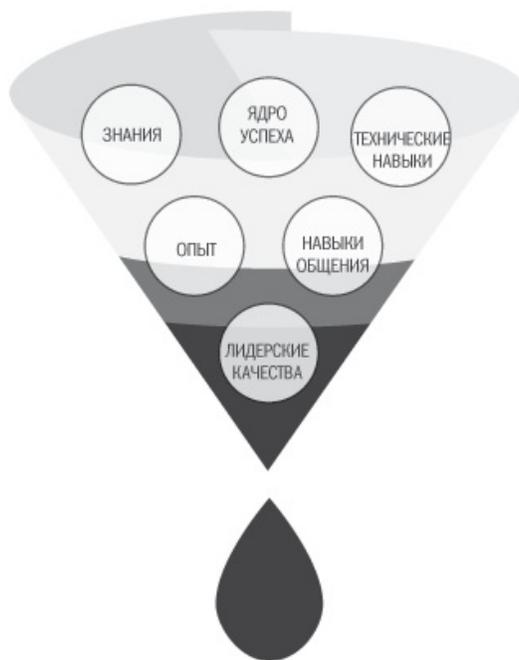
Соответствие команды вашим составляющим успеха позволит достичь всех целей. Любой член вашей команды должен иметь ядро успеха. Вы должны выбирать кандидатов, любящих испытания больше, чем комплименты и похвалы. Вам мало помогут люди, которым нравится только говорить всем, что они работают с вами.

У потенциального члена команды должны быть основные навыки и знания, техническая подготовка, опыт и ядро успеха, но главное качество — коммуникабельность, чтобы люди могли влиться в команду и работать сообща для достижения успеха как ее часть. Учитывая эти факторы, вы соберете лучшую команду.



## ЧЛЕН КОМАНДЫ

*Создание команды.* Убедитесь, что каждый член команды технически грамотен, обладает знаниями, опытом, навыками общения и ядром успеха для достижения цели. Это первый шаг в создании команды успеха.



## ЛИДЕР КОМАНДЫ

*Лидер.* В сложных испытаниях вам придется назначить лидера, ответственного за отдельные области колеса успеха.

## **Сложные испытания**

Масштабные и более сложные испытания требуют наличия нескольких специалистов в определенной области. Для таких испытаний вам придется назначить ответственного за координацию работы в определенной сфере. Когда вы назначаете лидера, вам стоит провести дополнительную проверку его лидерских качеств. При наличии руководителя, отвечающего за определенную сферу деятельности, объем вашей работы уменьшается.

Более того, назначение какого-то количества людей на определенный участок работы повышает их квалификацию, а также шансы на успех всего проекта. Не забывайте, что количество не всегда определяет качество, а потому не стоит увеличивать размер команды больше нужного. Постарайтесь сосредоточиться на создании не самой большой, а самой лучшей команды. Помимо прочего, не забывайте, что именно вы отвечаете за работу лидеров вашей команды, а соответственно, и за всех ее членов. Назначение лидеров не освобождает вас от ответственности – это ваше испытание.

## **Роли и исполнители**

Подбор и создание эффективной команды требует четкого распределения ролей для всех ее членов. Определяя роли с учетом каждой составляющей успеха для участников, вы должны четко обозначить их обязанности и убедиться, что они хорошо поняли, за какой участок работы они отвечают. Также необходимо обеспечить им независимость, чтобы повысить их мотивацию и преданность делу.

Важно убедиться, что каждый член команды понимает роль и ответственность остальных участников. По моему опыту, конфликты часто возникают из-за неясности именно в этом вопросе. Постарайтесь донести до каждого информацию о том, что он будет делать, и чем будут заниматься все остальные. Полезно также обмениваться идеями, но здесь вы должны быть очень осторожны – не позволяйте участникам меняться ролями и обязанностями. Вы должны заверить каждого в том,

что он выполняет важную миссию, поддерживая его ядро успеха и избегая конфликта.

## **Прицеливайтесь**

Когда все роли и обязанности распределены, вы должны установить кратко-, средне- и долгосрочные цели для каждого члена команды. Но делать это нужно не независимо от участников, а обсуждая с ними и достигая согласия – это влияет на веру, преданность и мотивацию. В сложных испытаниях цели обычно бывают специфическими и представляют лишь часть общего проекта. Например, среднесрочной целью в вашем испытании будет сбор определенной суммы на благотворительность. Это задача вашей «финансовой команды»: она должна создать сайт, который станет привлекать тысячи посетителей в день. Такая цель может показаться нереальной, однако она – часть путешествия по дороге к успеху.

И наоборот, в индивидуальных испытаниях цели вашей команды могут совпадать с вашими собственными. Например, если вы намерены расстаться с лишним весом и ваша краткосрочная цель состоит в том, чтобы проходить в день десять тысяч шагов, у вас и вашего тренера будет одна и та же задача. Цели должны быть ясны всем членам команды, это поддержит их ядро успеха.

## **Высшие достижения**

В июне 2008 года вместе с Ричардом Боллом, Клайвом Миддлтоном и Мэтью Уилсоном я был частью команды четырех велосипедистов, участвовавших в гонке по Америке (Race Across America, RAAM). Это 4800 километров безостановочной велогонки от Оушнсайда в Калифорнии до Аннаполиса в Мэриленде. Мы проходили Скалистые горы и Аппалачи: это практически то же самое, что карабкаться от поверхности Земли до стратосферы. Температура колебалась от +40 °С в пустыне Мохаве до минусовой на вершинах Скалистых гор.

Характер испытания оказался настолько масштабным и сложным, что в соответствии с колесом успеха я решил, что оно требует команды в 15 человек, включая пятерых лидеров, отвечающих за: логистику (Эди Грин); спортивную науку (доктор

Ричард Годфри); механику (Джэм Прайс); медицину (Питер Стрэттон) и велоспорт (я). Пятнадцать исключительных людей стали членами нашей команды, и каждый из них ясно понимал свою роль и обязанности. Представляя свою главную цель – подиум на финише, команда достигла Аннаполиса за шесть дней десять часов и пятьдесят одну минуту после старта от калифорнийского побережья, завоевав третье место. Это выдающийся результат командной работы.



Команда гонки RAAM 2010 по Америке

## **Соберитесь: разбитая дорога**

Теперь, когда вы собрали команду, распределили роли и обязанности, вам нужно создать климат, в котором все будут сотрудничать друг с другом. Иногда интеграция команды порождает большое количество внутренних конфликтов. Вам нужно спокойнее относиться к спорам и понимать, что это часть естественного процесса эволюции команды. Но при этом важно находить источник конфликта и быстро устранять его, чтобы избежать паузы в работе. Источники конфликтов обычно связаны с недостаточно проясненными ролями и ответственностью, что оказывается результатом трех вариантов вашего поведения.

1. Вы не смогли ясно определить роли и обязанности кого-то из членов команды, что привело к путанице. Вам нужно найти

- причину и обсудить ее с членами команды, чтобы прояснить их роли и сферы ответственности.
2. Вы отдали одну и ту же роль нескольким членам команды, что привело к утрате самостоятельности и негативно повлияло на их ядро успеха. Вам нужно найти, где произошло пересечение ролей, исправить эту ошибку, заново распределить роли и обязанности и обсудить их со всеми членами команды.
  3. Некоторые из членов вашей команды не выполняют свои обязанности из-за отсутствия веры или мотивации, что приводит к конфликту. Это может происходить по многим причинам, включая степень трудности поставленной задачи, когда работа слишком сложна или не очень важна для достижения успеха. Вам придется искать эту причину, найти решение и обсудить случившееся с этим человеком и со всеми остальными членами команды.

Хотя роли и обязанности бывают главными источниками конфликтов в команде, нельзя игнорировать и ваши ошибки при подборе команды. В этом случае вы можете их исправить, если примете ответственность на себя и быстро и решительно устраните свой промах. Потому что проблему, вызванную такой ошибкой, можно решить только радикальным способом. Так происходит когда, например, один член команды не позволяет остальным эффективно работать или новые обстоятельства снизили уровень его заинтересованности. Желательно, чтобы вы видели подобные проблемы еще до объединения команды. Но иногда эти факторы не предугадать заранее, так что будьте готовы что-то менять, чтобы создать команду успеха.

## **Целое бывает хорошим только как сумма частей**

Деятельность команды основана на работе каждого из ее членов, если они постоянно стараются делать все возможное. Поэтому так важно оптимизировать действия каждого из участников, независимо от того, насколько велика или мала их доля участия. Когда вы объясняете члену команды, насколько важна его роль в достижении успеха, это его поддерживает. Любой человек в команде должен понимать и ценить вклад остальных членов коллектива. Вы обязаны убедиться в том, что все

люди чувствуют свою важность, тогда вы сможете создать благоприятную атмосферу, способствующую успеху. Регулярные мониторинги процесса и награждения за успех помогут повысить значимость каждого отдельного человека.



*Шестеренки успеха.* Убедитесь, что каждый член команды использует свои способности по максимуму и совершенствует свое ядро успеха.

Мне нравится представлять команду как шестеренки в механизме. Некоторые шестеренки больше других, но для плавной работы механизма требуются все, большие и маленькие, двигающиеся в унисон. Поломка одной шестеренки непременно приведет к нарушению работы всей системы. Так же и в команде: промах одного члена, какой бы незначительной ни была его роль, приводит к потенциальному провалу всей команды. Ваша задача – обеспечить безупречную работу всех участников, постоянно поддерживать их и помогать им сохранять правильный настрой. Тогда работа каждого приведет к успеху всей команды в целом.

## **Работаем вместе**

Теперь, когда вы подобрали и сплотили команду, вы должны сфокусироваться на ее работе. Распределение специалистов в соответствии с каждой составляющей успеха само по себе недостаточно для обеспечения оптимального функционирования. Ваша

команда должна работать сообща, основываясь на междисциплинарном методе. По моему опыту, одной из самых распространенных причин поражения команды является отсутствие координации между специалистами, работающими независимо друг от друга. Такая ситуация означает очень слабое взаимодействие и отсутствие обмена идеями, что приводит к плохому планированию и некачественной подготовке к испытанию. Отсутствие координации между членами команды приводит к замедлению продвижения по дороге к успеху. Препятствия и проблемы трудно предвидеть до того, как они возникнут. При отсутствии коммуникации в команде невозможно принять правильное решение.

Создание междисциплинарной команды сложнее, чем подбор обычной команды. Объединение людей разных специальностей с неодинаковым опытом и квалификацией требует серьезной работы. Процесс создания междисциплинарной команды часто бывает самым динамичным периодом формирования команды и может приводить к конфликтам, требующим вашего вмешательства. Вам придется немало потрудиться, чтобы создать благоприятную среду, способствующую взаимному уважению всех членов команды. Несмотря на строгий отбор, возможно, вам придется заменить участника, неспособного полностью интегрироваться в команду. Создание междисциплинарной команды должно проходить как можно быстрее, чтобы избежать задержки на дороге к успеху. Действуйте решительно, обращая внимание на любые проблемы до того, как они окажут негативное воздействие на достижение успеха.

## **Говорить полезно**

Коммуникабельность — один из самых важных навыков эффективного члена команды. Но коммуникация не означает лишь умение говорить. Нет ничего хуже, чем участник команды, который ни на минуту не закрывает рта и никого не слушает. Коммуникабельные люди умеют так выражать свою точку зрения, чтобы все присутствующие поняли их. Передача технической информации на доступном всем языке требует большого мастерства. Те члены команды, которые подчеркивают свою высокую квалификацию, используя сложный язык, мало помогают делу.

Эффективные члены команды также умеют слушать и вносить конструктивный вклад в дискуссию. Поощряя взаимное уважение, вы улучшаете работу команды. Собрания междисциплинарной команды, где все участники обмениваются информацией, очень важны для продуктивной совместной работы. Эти встречи не должны ограничиваться обменом информацией. Они также могут стать площадкой для общения и взаимодействия членов команды, которые могут не только критиковать друг друга, но и оказывать взаимную поддержку. Будьте осторожны и старайтесь поддерживать позитивную атмосферу. Критика – эффективный инструмент, только если преподносится в конструктивной и вежливой манере. Вы найдете необходимые для успеха решения совместно с командой быстрее, чем при работе в изоляции.

## **Сам себе лидер**

Лидерство – главное условие успеха команды. В следующей главе я подробнее проанализирую вашу роль лидера. Есть и законы лидерства, действующие внутри команды успеха. Помимо лидеров команды, которых вы назначаете для сложного испытания, вы должны позволить каждому из членов быть в роли лидера в своем деле, то есть стать индивидуальным лидером.

Формирование индивидуального лидерства – часть процесса развития внутренней мотивации. Поощрение независимости в своей области стимулирует развитие ядра успеха. Для формирования команды индивидуальных лидеров вам нужно создать атмосферу поддержки, которая даст каждому участнику возможность двигаться вперед. По моему опыту, наставники, обладающими навыками и опытом в своем деле, могут объединяться в эффективную команду индивидуальных лидеров.

Степень участия каждого члена команды будет различной. Некоторые члены команды быстро станут индивидуальными лидерами, а другим потребуется гораздо больше помощи. Скорость развития индивидуального лидерства не всегда определяет качество, а лишь оказывается проявлением личных особенностей.

## **Профилактика лучше лечения**

Выдающиеся члены команды способны не только решать проблемы, но в первую очередь предотвращать их до того, как они случаются. Присутствие в команде индивидуальных лидеров позволяет ее членам принимать профилактические меры при достижении своих целей. Профилактический подход помогает членам команды заранее видеть ямы на дороге к успеху и находить способы обходить их. Такой подход позволяет нейтрализовать негативные факторы и не терять скорость. Командная работа формирует лучшее видение потенциальных негативных последствий и помогает принимать быстрые решения.

Ваша роль в качестве лидера сводится к поощрению профилактического подхода. Если микроменеджер контролирует каждое задание, ваша команда будет сопротивляться такому подходу. То же случится, если вы будете стоять в стороне, не вмешиваясь в процесс; тогда ваша команда не получит стимула смотреть в будущее. В роли лидера вы должны создать такую среду, в которой индивидуальные лидеры смогут работать, координируя свои действия, чтобы предотвращать возможные проблемы.

## **Не забывайте улыбаться**

Быть частью успешной команды – значит, получить замечательный опыт. Как мы уже говорили, на дороге к успеху случаются взлеты и падения, но радостные события нейтрализуют негатив. И хотя некоторые чудесные моменты возникают спонтанно, всегда важно уметь разрядить обстановку, чтобы позволить каждому участнику и всей команде в целом видеть светлую сторону общего испытания.

Награждения отдельных людей за успешное достижение целей недостаточно. Вам нужно запланировать командные события, которые создадут атмосферу радости, и тогда участники лучше узнают роли и обязанности друг друга. Такие события улучшат работу команды в целом. И помните: воспоминания о мучениях недолговечны, а память о хороших временах остается надолго.

## **Высшие достижения**

В марте 2010 года я возглавил группу из восьми знаменитостей, участвовавших в пятидневном походе на 100 километров через пустыню Кайсут в восточной Кении. В походе участвовали: радио-

и телеведущий Дермот О'Лири, музыканты Олли Мёрс и Крэйг Дэвид, телеведущая Лоррейн Келли, радиоведущие Скотт Миллс и Питер Уайт, комедийная актриса Ронни Анкона и актриса Кара Тойнтон. Группа была разновозрастная – от двадцатилетних (Олли Мёрс) до шестидесятилетних (Питер Уайт), с разными физическими возможностями, не говоря уже о Питере Уайте, который был слепым.

Такой состав не особо выносливых людей требовал тщательного выбора специалистов для достижения успеха. Определив составляющие успеха для этого уникального испытания, тесно сотрудничая с Comic Relief, BBC, а также с бригадой в Кении, мы использовали метод «Покрышки колеса успеха» – нужно было убедиться, что команда охватывает все составляющие успеха.



Команда Comic Relief. Поход через пустыню, 2010 год

Каждый потенциальный член команды проходил конкурс, и мы взяли только успешных кандидатов. На этом этапе часто

происходит отсеивание, однако предварительное использование фильтра уменьшает количество отсеянных людей, что ускоряет процесс подбора и снижает уровень риска. В какой-то момент нам с грустью пришлось расстаться с высококвалифицированным опытным членом команды из-за его инсулинозависимого диабета. Определение этих ограничений оказалось очень важным для сокращения риска для команды и отдельных ее членов, а также дало нам больше времени, чтобы найти соответствующую равноценную замену.

Подобные сложные испытания требуют командных лидеров в различных областях. После отбора были назначены лидеры в команду по туризму; по медиаработе; по сбору средств и связям с актерами; в группы документалистов и радио от BBC. В результате, помимо восьми основных участников, в команду было отобрано 30 специалистов, работу которых координировали шесть командных лидеров.

Оптимизировать работу таких групп, состоящих из высококвалифицированных людей, у каждого из которых свои задачи, крайне непросто. Мы постоянно сталкивались с проблемами. И это происходило несмотря на то, что на самой начальной стадии планирования мы подробно описали роли и обязанности в команде. Атмосфера, накаленная до предела, — поражение в нашем случае даже не рассматривалось — в сочетании с чрезвычайно сложными испытаниями (не забывайте, что вся команда, вместе со знаменитостями, должна была преодолеть 100 километров, выполняя свои обязанности) часто приводила к конфликтам между участниками. Сильный коллектив лидеров и руководство в целом должны были преодолевать эти проблемы. Большинство конфликтов возникали или при личном взаимодействии, или на ежедневных встречах междисциплинарных команд.

Кроме того, сами по себе экстремальные условия время от времени лишали членов группы возможности выполнять свои обязанности. Наша съемочная группа при температуре +40 °C несла на себе тяжелое оборудование, страдала от истощения и порой была не в состоянии снимать. В этих ситуациях лидеры были вынуждены принимать быстрые решения, назначая других

членов команды выполнять эту работу, чтобы важнейшая роль съемочной группы была выполнена, как и запланировано.

Каждый участник должен был стараться изо всех сил, чтобы вся команда сумела добиться успеха, независимо от того, насколько важной казалась его роль в общем деле. Это хорошо продемонстрировал наш фоторепортер Тим Аллен, абсолютный гений съемки. Кому-то может показаться, что фотография не так важна, как другие виды деятельности, но это не так. Фотографический дневник играл важнейшую роль, представляя хронологический репортаж всего нашего путешествия.

Работа Марка Вудса в реальном времени была очень важной: она не только способствовала коммуникации, но также помогала собрать деньги. Тим снимал постоянно и работал на пределе, мгновенно реагируя на меняющиеся события, что стало безусловным вкладом в общий успех. Это стало особенно заметно, когда Питер Уайт изнемог от жары и сильно повредил обе ноги на третий день. Как и в остальных случаях, образ пострадавшего Питера облетел все СМИ, и его фотографии вызвали огромный отклик общественности, что выразилось в потоке пожертвований. Старайтесь, чтобы все шестеренки в вашем механизме работали в полную силу – вот ключ к созданию команды успеха.

## **Задание**

Используя колесо успеха, запишите, сколько членов команды вам нужно. Напишите список обязанностей для каждого члена команды. Используя фильтр, определите участников.

Если ваше испытание сложное, назначьте лидеров команды и составьте подробный перечень обязанностей каждого из них.

Определите срок для сбора междисциплинарной команды и раздайте им свой план дороги к успеху. Помимо плана работ, напишите также и список командных развлечений.

**ГЛАВА СЕДЬМАЯ**

**ЛИДЕРСТВО**

Бери судьбу в свои руки

Лидерство – это тема, которую обсуждают не одно столетие. О лидерстве написано множество книг, любые области деятельности – от спорта до банковского дела – связаны с проблемой лидерства. Поэтому сейчас у меня нет намерения погружаться в этот поток информации, я лишь хотел бы поделиться собственным опытом лидерства. Он до какой-то степени совпадает с существующими представлениями, но, возможно, даст некоторые новые идеи для тех, кто хочет пройти серьезное испытание.

В жизни мы привыкли считать, что существует только небольшое количество лидеров, а остальные просто следуют за ними. Это справедливо для спорта, где обычно в команде есть только несколько лидеров, например капитан и менеджер или руководитель. В реальности каждый член команды является лидером, который должен оптимально выполнять свои обязанности, чтобы обеспечить общий успех, каким бы маленьким ни был его вклад.

Координация всех элементов проекта и контроль за работой участников – совсем не легкая задача, требующая мастерства от лидера. Существуют разные стили лидерства, но главная роль лидера состоит в том, чтобы создавать пространство, где каждый член команды способен реализовать свой потенциал. С этой целью хороший лидер должен развивать ядро успеха каждого члена команды.

Прочитав эту главу, вы узнаете:

- что такое метод лифта;
- как быть впереди, находясь за сценой;
- как передавать задания, сохраняя ответственность и подотчетность;
- какова роль встреч междисциплинарной команды;
- что такое язык лидерства;
- о разных подходах к лидерству;
- о награждении за успех;
- что такое эмоциональное лидерство;
- о походе Хелен Скелтон к Южному полюсу;
- что такое обдуманная практика;
- о велопробеге на миллион фунтов.

## **Зачем вам сотня слов, когда достаточно одного?**

Ваша первая задача как лидера – собрать лучшую команду. Для этого вам нужно уметь продавать свои планы. Чтобы вдохновить потенциальных кандидатов, вам необходимо найти место для сбора людей. Как лидер, вы должны иметь ясную долгосрочную цель – это ваше преимущество.

Определив интересы потенциальных членов команды, вы должны представить им свой план «что, где, когда». Ваше видение цели должно быть ясным и вдохновляющим. Если ваше выступление будет затянутым и сумбурным, вы немедленно потеряете интерес потенциальных участников команды, а после вам будет гораздо труднее снова вовлечь их в процесс. Ваше выступление должно выражать не только ваши интересы, но также вдохновлять команду, предлагая каждому члену сложные задачи, новый опыт, развитие и достижения.

## **Метод лифта**

Метод лифта – великолепный способ изложить свою цель. Представьте себе, что вы находитесь в лифте с потенциальными членами команды и у вас есть только тридцать секунд, чтобы поделиться планами и уговорить людей присоединиться к вам.

Вот пример использования данного метода для случая, если вы хотите сбросить вес и ищете компаньона для физических упражнений: «У меня есть долгосрочная цель – сбросить 20 килограммов, чтобы на меня налезло платье, которое было мне впору в медовый месяц. За последние три месяца я постоянно прибавляю в весе из-за неправильного питания и отсутствия физических нагрузок. Мой большой вес меняет мою личность, и мне не нравится тот человек, каким я становлюсь. Поэтому я составляю план похудения и хочу осуществить его за шесть месяцев. У меня высокая мотивация, но я знаю, что не могу достичь цели самостоятельно, и поэтому мне нужна лучшая команда, чтобы добиться успеха. Я предлагаю тебе стать моим компаньоном, поскольку ты вдохновляешь меня. Если мы будем заниматься вместе, то ты улучшишь свою физическую форму и получишь от этого удовольствие, а я смогу надеть платье, которое уже три года висит в шкафу».

А вот другой пример метода лифта для ситуации, когда вам нужен наставник для физических упражнений: «Я всегда любил бегать и всю

жизнь мечтал пробежать марафон. С тех пор как я стал работать и обзавелся семьей, я перестал бегать, заниматься физкультурой и совсем потерял форму. В результате качество жизни моей семьи ухудшается. Даже игра с детьми превратилась в рутину! Поэтому я поставил перед собой цель пробежать марафон через девять месяцев. Я верю, что смогу достичь цели, я страстно хочу добиться этого и пересечь финишную черту. А чтобы мечта стала явью, мне необходим наставник. Твой опыт, знания и квалификация очень важны для меня, и я надеюсь, что вместе мы сможем реализовать мою мечту».

## **Важно, что вы делаете сейчас, а не прошлые заслуги**

Мы все встречали людей, которые пользуются любой возможностью, чтобы рассказать о своих прежних достижениях. Нет сомнений, что прошлые свершения делают нас теми, кто мы есть сегодня. Тем не менее ошибочно думать, что наши прошлые достижения будут приносить успех вечно. Хороший пример — великие лидеры прошлого. Времена социально-экономической иерархии прошлого века ушли. Современный лидер не может ожидать, что будет сидеть в стороне, а команда станет из всех сил реализовывать его проекты. Вы должны быть готовы работать на полной мощности, чтобы продемонстрировать свою преданность делу и добиться успеха. Вы должны возглавить свою армию.

Для этого вам придется трудиться в поте лица, чтобы завоевать доверие команды. Вы должны доказать свою надежность, полагаясь не только на прошлые заслуги, но и на нынешние способности. Завоевав доверие и продемонстрировав свою дееспособность, вы должны показать мотивацию и заинтересованность, если хотите увлечь команду за собой. Без этого вы не создадите работоспособную сплоченную команду, способную добиться успеха.

## **Зачем лаять самому, если есть собака**

Хочу предостеречь вас: когда вы становитесь лидером, не думайте, что вам все надо делать самому.

Есть два сценария неудачного лидерства, которые я часто наблюдаю. Первый — это «человек-оркестр». Такой лидер думает, что справится со всем сам. Он не собирает команду, полагая, что у него есть все навыки, необходимые для достижения успеха. К сожалению, такой сценарий, как

правило, приводит к неминуемой неудаче. Второй сценарий – «фанат контроля». Этот лидер собирает команду специалистов, но контролирует каждое их действие. Отсутствие доверия приводит к негативным последствиям и неудаче. Успех проекта зависит от командной работы. А соответственно, собрав лучшую команду, вы должны позволить ей работать самостоятельно (это всегда лучше, чем делать все самому!).

## **Делегирование полномочий**

Ключевая роль лидера состоит в передаче ответственности, чтобы позволить каждому члену команды заниматься отдельными аспектами испытания.

При передаче полномочий вы укрепляете положение каждого члена команды, позволяя им почувствовать, что они играют важную роль в достижении успеха. Это также развивает их ядро успеха, создавая внутреннюю мотивацию и веру в успех, благодаря чему они действуют в полную силу.

Вам нужно регулярно следить за работой членов команды и отмечать их успехи, чтобы все могли лучшим образом реализовать свои способности. Однако путешествие по дороге к успеху редко проходит гладко. Будут ситуации с частичной утратой вовлеченности, веры и/или мотивации у кого-то из участников, что может ухудшить его качество работы. Не думаю, что вам стоит наказывать людей за такое поведение. Вместо этого старайтесь усердно трудиться и менять ситуацию к лучшему. Это особенно важно, когда команда работает безвозмездно!

## **Будьте на связи**

Передача полномочий не означает отказа от ответственности лидера. Это ваше испытание, и вы отвечаете за каждый шаг путешествия. Распространенная ошибка – делегировать команде всю ответственность за составляющие успеха, которые вас не вдохновляют. Передача ответственности за составляющую успеха не делает ее менее важной. Кроме того, если вам есть кого винить за неудачи, это никак не приближает вас к успеху. Полная ответственность за проект все равно лежит на вас, и в этом случае вы должны постоянно контролировать все аспекты испытания. Вы отвечаете за центральную координацию работы; обеспечиваете полное информирование членов команды о работе во

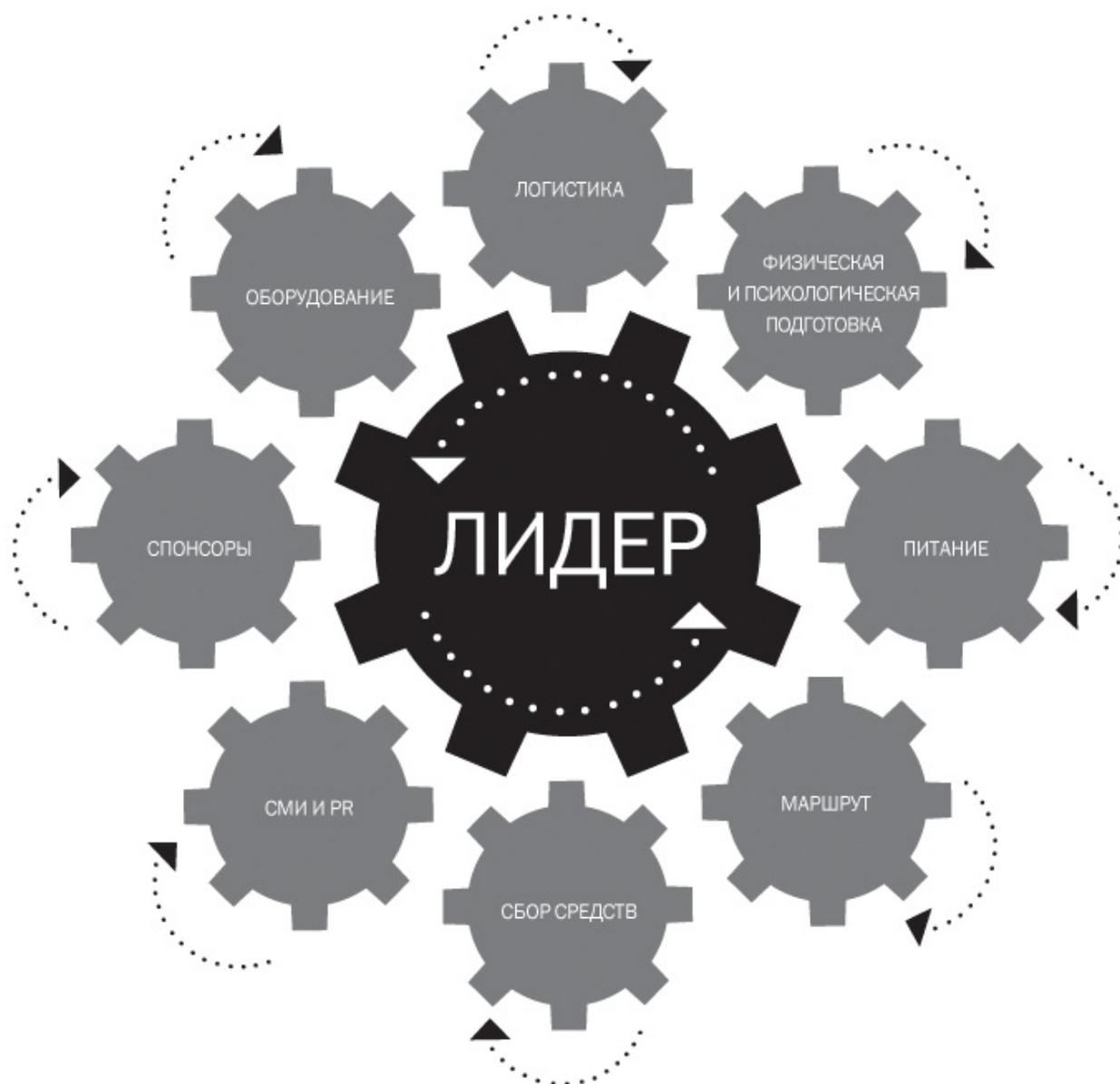
всех сферах; контролируете результаты действий членов команды и, безусловно, участвуете в испытании. Соответственно, вы должны трудиться усерднее, чем любой отдельно взятый участник проекта, и координировать происходящее.

К примеру, ваша долгосрочная цель состоит в улучшении здоровья, а одна из составляющих успеха – создание баланса между работой и личной жизнью. Вы не можете просто передать секретарю обязанность следить за вашей диетой; единственный путь к успеху – взять на себя ответственность за постоянный контроль над строгим соблюдением диеты.

## **Механизм лидерства**

Реальные результаты можно получить благодаря хорошо спланированным встречам, на которых обсуждаются цели и результаты. Вы собираете вместе команду, чтобы обмениваться информацией, следить за процессом и отмечать достижения, как можно раньше выявлять проблемы, находить решения и определять следующий этап работы. Все это очень важно для поддержания ядра успеха каждого члена команды. Регулярные встречи участников проекта повышают их мотивацию.

Проведение таких встреч требует от лидера особого мастерства. Представьте себе команду как механизм, а каждого члена команды – как шестеренку. Лидер действует как центральная шестеренка, приводящая механизм в движение. Лидер должен контактировать со всеми членами команды, а в свою очередь каждый член команды понимает и признает работу остальных участников. Центральная роль лидера состоит в том, чтобы поддерживать постоянное движение команды в сторону успеха.



*Механизм лидерства.* При междисциплинарном командном подходе лидер занимает центральное место и обеспечивает благоприятную среду, чтобы все участники работали слаженно.

## **Руководитель**

На мой взгляд, одна из труднейших, но самых существенных обязанностей лидера состоит в укреплении функции ядра успеха у всех членов команды. Оно, как и приверженность делу, вера и мотивация, постоянно меняется в процессе испытания, именно поэтому так важно постоянно наблюдать за ним. Вы должны быть внимательными ко всем участникам, стараться распознавать проблемы и решать их быстро, пока

они не успели повлиять на работу. По моему опыту, недостаток знаний или мастерства редко бывает причиной проблем, чаще неприятности связаны с колебаниями веры и мотивации.

Во время совместной работы ваше ядро успеха также подвергается испытанию. И чрезвычайно важно не демонстрировать это тем членам команды, которых вы наделили ответственностью за поддержку в этой области. Вам нужно избегать признаний об утрате заинтересованности, веры в дело или мотивации, поскольку такие высказывания вызовут у людей страх поражения, что приведет к снижению результативности. Выбор члена команды, который сможет поддержать вас в такой ситуации, – непростая задача. Все члены команды прошли отбор и продемонстрировали свою компетентность в своей сфере. Чаще всего участники с большим опытом достижения успеха в сложных испытаниях и те, с кем у вас складываются близкие отношения, оказываются лучшими кандидатами на эту роль.

## **Важно не что говорить, а как**

Одно из определяющих качеств успешного лидера – навыки общения с людьми. Эти способности, как правило, бывают врожденными, однако их также можно и развивать. Понимание потребностей каждого члена команды и умение найти лучший индивидуальный подход к каждому из них – ценное качество. Вам стоит немало потрудиться, чтобы понять эмоциональные потребности участников и соответственно поменять отношение к ним.

Удивительно, каким отзывчивым оказывается человек, если вы находите к нему правильный подход. Не советую вам брать слишком серьезный тон, всегда полезно относиться к делу с юмором, только убедитесь, что шутите удачно и к месту. К концу испытания вы вспоминаете только веселые моменты, поэтому лидеру так важно понимать, когда команда готова воспринимать юмор.

## **Гибкость**

Каждый член команды переживает свое собственное путешествие по дороге к успеху. У каждого своя скорость, и порой участнику нужно пополнить свой запас горючего для мотивации, и хороший лидер должен находить к нему гибкий подход. Важно научиться приспособливаться

к слабым и сильным сторонам всех членов команды. И, соответственно, менять подход в зависимости от ситуации и людей. Вы должны понимать, что ваш план не высечен на камне, поэтому оценивайте процесс и меняйте план по обстоятельствам. Ваша задача – создать атмосферу уважения к индивидуальным различиям и внушить всем остальным, что каждый делает все возможное для достижения успеха.

## **Ускоряйте, поддерживайте, награждайте**

Как лидер, вы должны постоянно наблюдать за каждым членом команды, оценивать его работу и результаты продвижения по дороге к успеху. Но наблюдение не сводится к «галочке» в графе «сделано», вам необходимо произносить слова «хорошая работа». У процесса мониторинга тройная задача: ускорять, поддерживать и награждать.

Членам команды, которые добиваются успеха, вы должны оказывать поддержку, поощряя их двигаться дальше. Тех же, кто еще на пути к успеху, вы должны вдохновлять. Участников, достигших целей, вы обязаны публично награждать. Мониторинг работы команды требует от вас постоянных усилий, двадцать четыре часа в сутки, семь дней в неделю. Это может казаться утомительной задачей, так как может привести к истощению. Поэтому лидеру нужна система, помогающая поощрять достижения. Мониторинг способствует созданию пространства, в котором каждый член команды работает в полную силу. А это, в свою очередь, облегчает и ускоряет продвижение по дороге к успеху.

## **Семья**

Мне нравится представлять себе команду как семью. Тогда лидер – хозяин дома. Это непросто. Чтобы вести хозяйство, от нас требуется нести ответственность не только за такие обыденные аспекты жизни, как финансы, питание, уборка, ремонт и так далее. Вы также взваливаете на плечи эмоциональное лидерство – координацию семьи (команды) и создание чувства причастности (членство в команде). Вам непременно надо создавать среду, позволяющую заботиться о каждом члене команды. Команда состоит из отдельных людей, а потому вы должны исповедовать индивидуальный подход к каждому участнику.

Знакомство с каждым членом команды имеет огромное значение, а незнание порождает множество проблем. Знание прозвищ

и уменьшительных имен создает у окружающих ощущение сопричастности. Если вы знаете, что мотивирует каждого из членов команды, и будете упоминать об этом в разговоре, это также создаст благоприятную атмосферу. Вы также должны быть в курсе всех ограничений участников команды и помогать преодолевать их. Нужно убедить членов команды в том, что они важная часть общего дела.

## **Высшие достижения**

В декабре 2011 года телеведущая Хелен Скелтон достигла Южного полюса, пешком, на лыжах, на доске для серфинга и велосипеде пересекая Антарктиду. Это был невероятный проект, потребовавший участия огромной команды, включая большое количество лидеров (специалистов в таких областях, как телевидение, путешествия, экология и сбор средств). Для того чтобы подобные крупные команды работали слаженно, им было необходимо почувствовать себя большой семьей. В семье конфликты неизбежны, но хорошее лидерство в сочетании с эффективными коммуникациями помогает быстро разрешать проблемы и поддерживать ядро успеха каждого члена команды. Каждый участник вкладывался на все сто, а Хелен смогла сфокусироваться на своей деятельности и добиться успеха в одном из самых трудных мест на планете.



У подножия мира. Хелен Скелтон – настоящая героиня! Проплыв на каное по Амазонке в 2010 году, в 2012 году она дошла пешком, на лыжах, на доске для серфинга и велосипеде до Южного полюса

## **Вы не всегда правы**

Дорога к успеху не всегда бывает гладкой. Помимо препятствий, провалов и трудных времен, случаются и моменты, когда вы попросту оказываетесь неправы. Открытое признание неправоты перед командой – это важный шаг в создании доверия. Лидеры часто ошибаются, считая, что, признав свои ошибки, они потеряют поддержку команды. На самом деле, утаивая свою ошибку или, что еще хуже, обвиняя в ней других, вы только усугубите ситуацию.

В разрешении таких проблем главное принять быстрые и активные меры, чтобы уменьшить ущерб. Взяв ситуацию под контроль, вы

повысите доверие команды к своему лидерству. Безусловно, вы не можете постоянно совершать ошибки, если хотите, чтобы команда следовала за вами. Постоянные проблемы возникают, когда у вас нет четкого плана или смутное видение успеха. Тогда вам нужно приостановить деятельность, пересмотреть свой план, а также переосмыслить представления об успехе.

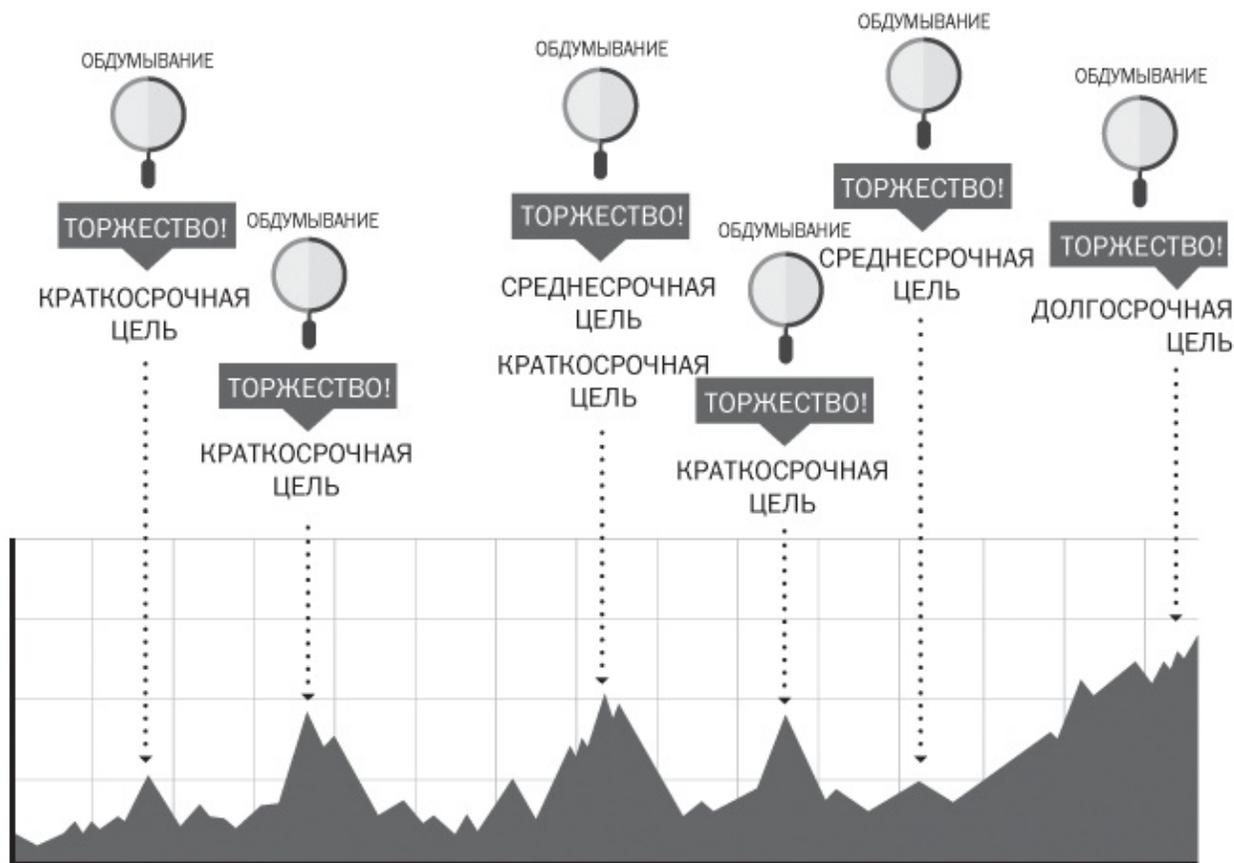
## **За кулисами**

Работая в серьезных проектах для телевидения, я провел много времени за камерой. В качестве лидера вы должны научиться сохранять анонимность, позволяя исполнителю (или исполнителям) выходить на первый план. Даже если речь идет о вашем собственном испытании, в нем будут такие моменты, когда вам нужно отступить в сторону. Если, например, вы принимаете участие в благотворительном велосипедном заезде и один из членов команды создал замечательный сайт для сбора средств, вы не должны просто оставаться в стороне, чтобы позволить им собирать деньги на ваше мероприятие. В качестве лидера вам нужно сделать все возможное для привлечения максимального внимания публики.

И наоборот, лидер должен нести всю ответственность за ошибки и проблемы. Распространенное заблуждение плохих лидеров – принимать все лавры за победу и отстраняться от поражения, перекладывая вину на плечи других. Великие лидеры часто бывают невидимыми и возникают лишь тогда, когда им нужно защитить команду в случаях неудач.

## **Оглядываясь назад**

Анализ – это инструмент, чтобы формировать и развивать знания и навыки лидера. Анализ позволит вам лучше понимать причины успеха или поражения. Совершенство достигается вместе со способностью критически анализировать работу и проводить необходимые, иногда трудные, изменения. Промахи часто случаются с теми, кто считает себя всегда правым. Отсутствие самокритики несвойственно хорошим лидерам. А самокритика появляется с помощью вашей команды.



*Анализ.* Вы реагируете на позитивные и негативные аспекты достижения целей и учитываете полученный опыт в будущих путешествиях по дороге к успеху.

Нужно анализировать не только успех или поражение, но и то, как вы пришли к этому. Если вы поймете, какие методы работают, а какие нет, это позволит вам повторить успех и снизить риск возникновения проблем в будущем. Ваш успех в достижении краткосрочной цели не означает, что вы не можете улучшить результат. А поражение в выполнении краткосрочной задачи не ставит под удар весь проект, если вы определите проблемы и найдете решение. Работа с командой по оценке продвижения — задача, требующая времени и сил, но в перспективе стоящая этого.

## **Зеркало заднего вида**

Теперь, отмечая свои достижения, вы должны использовать зеркало заднего вида, чтобы увидеть свои успехи. Или вы можете завершить процесс анализа в момент поражения. Нужно помнить, что анализ успеха

и выявление проблемных мест не менее важны, чем обдумывание поражения.

Нередко люди тратят слишком много времени на переживание поражения. Однако анализ причин поражения и поиск решений для того, чтобы избежать его в будущем, оказывается существенным шагом в путешествии по дороге к успеху. Старайтесь не слишком долго задерживаться в прошлом. Когда вы разработали план по достижению цели, отправляйте сломанную машину в гараж и без промедления идите дальше. Быстрое создание нового плана позволит вам сфокусироваться на позитивных целях, а не погружаться в болото уже случившегося провала. Напротив, вы должны тратить больше времени на обдумывание успеха, поскольку за размышлениями о поражении и решении проблем обычно следует успех.

Анализ – это опережающая и обратная связь. Обратная связь приходит от вашей команды и позволяет определять правильные и неправильные действия. Затем вы должны найти решения проблем и стратегии, сохраняющие или укрепляющие каждый небольшой успех. Далее вы внедряете гипотетические решения. Ниже я привожу пример таблицы анализа с обратной связью.

Цель	Составляющая успеха	Успехи	Неудачи	Действие: что вы собираетесь предпринять, чтобы обеспечить успех в будущем
Краткосрочная цель: успешная потеря веса 6 кг за 12 недель	Снижение потребления алкоголя	Удалось снизить потребление алкоголя до нуля в течение недели		Прекрасная работа: нужно поддерживать активность в течение недели
			Постоянное потребление 15 единиц алкоголя в выходные дни под давлением друга	Личный договор по ограничению потребления в выходные дни; попросить друга составить собственный договор о помощи в достижении цели
	Физическая активность	Прохождение 15 тысяч шагов ежедневно		Определить новую цель в 20 тысяч шагов в день, добавив 30 дополнительных минут ходьбы к трем десятиминутным прогулкам в день
			Физическая активность: три посещения тренажерного зала в неделю	Найти приятеля, который захочет посещать тренажерный зал вместе три раза в

		пришлось отменить из-за слабой мотивации	неделю; составить личный договор
Диета	Употреблять в среднем 1500 калорий в день	Большие отклонения дневной нормы калорий связаны с потреблением шоколада и алкоголя	Помимо снижения недельного потребления алкоголя определите цель 1: полностью исключить наличие шоколада в доме и больше его не покупать
Ядро успеха	Сохранять мотивацию и активность. Я продолжаю верить в то, что могу достичь долгосрочной цели		Хорошее ядро успеха. Продолжать хорошо работать
		Перестал обращать внимание на потребление алкоголя и калорий, а также утратил мотивацию тренироваться в тренажерном зале	Сосредоточиться на достижении целей 2, 4 и 5. Концентрироваться и работать над этим в выходные дни. Повесить на видных местах напоминания о целях (например, на холодильнике, шкафу, винном баре)

*Таблица обдумывания.* Сетка помогает получать обратную связь о том, что идет хорошо, а что плохо для достижения цели. Сетка позволяет определять, что нужно сделать, чтобы добиться успеха в будущем.

## Мир полон знатоков!

Какое бы трудное испытание вы ни проходили, всегда найдутся люди, которые совершали подобное раньше. Или те, кто знает таких людей. Или те, кто читал об этом в книжках. Ну и так далее. Эти псевдознатоки возникают всегда, как только вы начинаете рассказывать об испытании. Хотя советы порой поступают, даже если вы молчите!

Информация, которая обрушивается на вас, может быть противоречивой и часто приводит к отклонению от намеченного маршрута. Несмотря на искушение взять на борт всех советчиков или, наоборот, всех игнорировать, хороший лидер должен уметь отфильтровывать ненужное и отбирать качественное. Как лидер, вы должны быть уверены в своих решениях и внушать доверие команде. Для наращивания скорости вашего путешествия по дороге к успеху вы

должны избегать перемен на середине пути, решая свои краткосрочные задачи. Пользуясь схемой мониторинга, вы сможете выявлять ошибки гораздо быстрее, а не производить постоянные изменения во время подготовки. Когда вы вносите изменения в план на основе проверенной информации, то проявляете черты грамотного лидера.

## **Высшие достижения**

В марте 2010 года я возглавлял команду из семи знаменитостей, которые совершали 1600-километровый велосипедный кросс от Джон-о'Гротс (самой южной точки Шотландии) до мыса Лендс-Энд (самой южной точки Англии) для Sport Relief. Это испытание назвали «Гонка на миллион фунтов»: такова была сумма, которую они должны были заработать. В команду входили: комедийный актер и журналист Дэвид Уолльямс; комедийная актриса Миранда Харт; телеведущая Давина Макколл; комедийный актер Патрик Килти; радиоведущая Ферн Коттон; и комедийные актеры Рассел Ховард и Джимми Карр.

Это было безостановочное испытание, для которого определили следующую задачу – завершить гонку в 1600 километров за 77 часов (то есть с огромной скоростью 21 км/ч), преодолевая самые трудные территории Соединенного Королевства. Список составляющих успеха для такого сложного испытания был очень длинным, а безостановочный характер события оборачивался высоким риском возникновения препятствий на дороге к успеху. Более того, разный уровень навыков и физических данных знаменитостей затруднял возможность создать благоприятную среду для достижения цели. Уровень навыков команды колебался от прекрасного опыта езды на велосипеде (Давина, Рассел и Патрик) до тех, кто никогда на велосипеде не катался (Миранда). Помимо умения ездить на велосипеде, у участников были огромные различия в физических способностях. И лишь в одном все были похожи: никто из них никогда не проходил испытания на выносливость!

Мне было важно создать атмосферу доверия, в которой участники могли бы признать, что каждый из них делает все возможное для общего успеха команды. Погодные условия,

трудный маршрут и время суток (езда на велосипеде в темноте сильно отличается от езды при свете дня), а также различные физические данные заставляли некоторых из членов команды ехать быстрее, чем необходимые нам 21 км/ч. Поэтому самая трудная работа – нагонять время в тяжелые периоды путешествия (ночью, под снегом, через горы) – легла на Давину, Патрика и Рассела.

Мне было важно, чтобы успехи каждого публично отмечались перед всей командой, в СМИ и радио.

Умение по-разному относиться к обязанностям лидера было чрезвычайно важно для меня в процессе этого испытания. Члены команды с непохожими характерами по-разному реагируют на лидера, а также на окружающую среду, с которой они сталкиваются в процессе испытания. Безостановочный характер испытания означал, что команда постоянно находилась в пути. Они спали, ели и отдыхали в автобусе, который все время двигался. Одни нервно готовились к следующему этапу пробега, а вернувшиеся после тяжелого этапа хотели обсудить свои впечатления. На фоне постоянной суматохи они еще пытались поспать и отдохнуть – некоторым это давалось не без труда.

Я усердно работал с отдельными членами команды, чтобы они смогли справиться с суровым испытанием. К каждому из них у меня был свой подход, я фокусировался на их мотивации и потребностях. В результате за почти тысячу километров дороги (разделив это путешествие с моим другом Ричардом Боллом) я смог поспать не больше десяти часов и сохранял мотивацию и воодушевление даже в трудные времена. Это был мой персональный триумф в роли лидера.

После 77 часов усилий, под снегом, дождем и солнцем, преодолевая трудную гористую местность Великобритании, команда достигла мыса Лендс-Энд, где их приветствовали как героев. А для Sport Relief они заработали 1,4 миллиона фунтов.



Звезды пробега. «Гонка на миллион фунтов». Команда прошла 1600 километров без остановки от Джон-о'Гротс до мыса Лендс-Энд при поддержке выдающихся лидеров

## **Задание**

Опишите вашу цель по методу лифта. Создайте сетку обдумывания для кратко-, средне- и долгосрочных задач. Создайте механизм лидерства и определите даты, время, место для встреч с междисциплинарной командой.

## **ГЛАВА ВОСЬМАЯ**

# **КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА**

Готовься к худшему и надейся на лучшее

Люди тратят много времени и усилий на планирование, подготовку к испытанию и подбор команды, а в финале сталкиваются с последним препятствием и проигрывают. Поражение может случиться на любой точке маршрута – от самого начала испытания до последних шагов.

Поражение на ранних этапах – «Я хотел, но...» – часто связано со страхом поражения или боязнью успеха в сочетании со снижением потребности в достижении. Такое сочетание вызывает катастрофическую утрату ядра успеха, что приводит к отказу от испытания еще до его начала.

Очень важно работать со своим страхом и создавать стратегию его преодоления или принимать его, но игнорировать, когда вам нужно добиться успеха. Работая со страхами, вам нужно составить индивидуальный план для себя и команды. План обязан учитывать каждую составляющую успеха и включать подробные варианты сценариев «Если, то», чтобы учесть потенциальные препятствия на пути к успеху. Это поможет вам принимать незамедлительные и решительные меры, не теряя при этом скорости и сохраняя фокус на краткосрочных целях. Тогда вы добьетесь успеха.

Прочитав эту главу, вы узнаете:

- что такое индивидуальный план;
- о значении сохранения ядра успеха с помощью фазы планирования и подготовки;
- о том, как держать выбранный темп при достижении долгосрочной цели;
- об испытании 2009 года «Подъем – красный нос»;
- о подготовке к преодолению барьеров и ям на дороге к успеху и принятии незамедлительных и решительных мер по снижению риска поражения;
- об испытании 2014 года «За пределом возможного»;
- о борьбе с боязнью успеха и страхом поражения с помощью записи, визуализации и техники проговаривания;
- что никогда не надо сдаваться;
- почему вы никогда не должны заблуждаться;
- об испытании 2012 года «Уолльямс против Темзы»;
- о профессиональных секретах.

## **Индивидуальный подход**

Каждый шаг на пути к осуществлению плана требует индивидуального подхода. После планирования, подготовки и формирования команды успеха сфокусируйтесь на создании дружелюбной среды. То же относится и к фазе осуществления плана. И хотя это финальный этап на дороге к успеху, вы должны поддерживать каждого члена команды. Не забывайте, что команда хороша настолько, насколько хороши все ее участники. Эффективная работа каждого члена команды непременно приведет к успеху.

## **Не отдавайте все силы тренировкам**

В спорте не редкость, когда на тренировках атлеты выкладываются в полную силу и показывают фантастические результаты, но на соревнованиях не могут продемонстрировать все свои способности и проигрывают. И хотя фаза планирования и подготовки к испытанию очень важна, вы не должны пасовать на самом важном этапе осуществления задуманного.

Планирование и подготовка бывают крайне изнурительным процессом для вас и команды. Осуществление долгосрочной задачи и создание пространства, где вы достигнете успеха, – тяжкая ноша для вас и членов команды. Сохранение веры, преданности делу и мотивации требует постоянных усилий. Легко потерять точку на горизонте и потратить слишком много физических и умственных сил на то, чтобы только подойти к стартовой черте. Вам нужно постоянно контролировать свое ядро успеха и «уровень топлива» мотивации. Хорошо спланированные краткосрочные цели играют роль заправочных станций на дороге к успеху, позволяющих добавлять горючее вашей вере, активности и мотивации. Главная цель – остаться в наилучшей физической и психологической форме в начале испытания.

## **Как держать темп**

Достижение краткосрочных и среднесрочных целей оказывается важным фактором, позволяющим не сходить с дороги к успеху. Тем не менее пересечение финишной черты – это завершающая точка. Вся ваша стратегия должна быть ориентирована на осуществление

долгосрочной цели, а промежуточные задачи играют вспомогательную роль.

Каждая цель должна быть привязана к шкале времени. Ускорение темпа продвижения по дороге к успеху важно для того, чтобы придерживаться плана краткосрочных и среднесрочных задач. Нередко случается, что люди спешат к первым краткосрочным целям из-за чрезмерной мотивации. Важно идти согласно плану и контролировать темп, если вы хотите правильно распоряжаться личными ресурсами (энергией, верой, преданностью делу, мотивацией) и сохранять скорость на дороге к успеху.

Слишком быстрое исполнение первой краткосрочной задачи требует крайних средств. Такой подход редко оказывается эффективным и часто приводит к возникновению препятствий, замедляющих процесс. Например, если ваше испытание связано с контролем веса, вам относительно легко снизить массу тела за короткий срок, опережая график (за счет уменьшения потребляемых калорий и активных физических нагрузок). К сожалению, этот подход часто ведет к травмам и болезням, а также к неприемлемым нарушениям баланса. И быстрый результат оказывается ловушкой, приводящей к провалу относительно долгосрочной задачи. Каким бы ни было испытание, убедитесь, что вы держите темп в соответствии с намеченным планом. Быстрые результаты на ранних этапах не всегда обеспечивают долгосрочный успех.

## **Высшие достижения**

В 2009 году я руководил подготовкой девяти знаменитостей для участия в покорении горы Килиманджаро для Comic Relief. В команде были: певец и композитор Гэри Барлоу, певцы Шерил Коул, Алиша Диксон, Кимберли Уолш и Ронан Китинг, телеведущий Бен Шеппард, актриса и телеведущая Дениз ван Оутен и радиоведущие Ферни Коттон и Крис Мойлес.

Физические и психологические требования для покорения Килиманджаро зависели от трех факторов: высоты, подъема и природных условий. Каждый из этих элементов представлял собой отдельное испытание. А индивидуальные особенности участников требовали разных подходов к достижению успеха.

Для некоторых самым трудным обстоятельством стала высота. Физическая реакция на высоту бывает очень сильной, и с ней иногда трудно справляться. В рамках подготовительной фазы к испытанию я повел группу в Центр здоровья и трудоспособности Лондона, где участников поместили в специальную камеру, воспроизводящую условия высоты 5000 метров. Нам быстро стало ясно, что некоторые члены группы пережили это тяжело, а некоторые легко. Например, сильно страдал Ронан Китинг, и ему пришлось уйти раньше, а Крис Мойлес практически ничего не почувствовал. Стало ясно, что надо составлять индивидуальный план, включающий стратегии по питанию, преодолению обезвоживания и использованию медикаментов для снижения влияния горной болезни, обычной для высоты более трех тысяч метров. Нам помогало применение медикаментозных средств.

Главным испытанием для Криса Мойлеса оказался подъем: 43 километра вверх за семь дней. Такая дистанция кажется небольшой, но это справедливо только для равнинной местности. Поэтому в процессе подготовки я брал Криса и команду Radio 1 на гору Сноудон в Уэльсе; подъем на нее – это труднейшее испытание со снегом, льдом и минусовой температурой. Такая краткосрочная задача помогла Крису поверить в то, что он справится с покорением Килиманджаро, и позволила разработать индивидуальную стратегию для него.

Последний фактор – географические условия на Килиманджаро – также стал значительным препятствием на пути к успеху для многих участников. Отсутствие туалетов требовало от женщин приспосабливаться к удобствам на открытом воздухе, а тем, кто не привык отказываться от домашнего комфорта, было трудно спать на покатых склонах вулканической породы и жить без проточной воды. Учитывая труднейшие условия, с которыми столкнулись члены группы, разработка индивидуальной стратегии была важнейшим фактором для достижения успеха.

Благодаря индивидуальному подходу, при котором каждый участник прибывал к испытанию в разное время, всем удалось

успешно справиться с покорением горы Килиманджаро и заработать 3,6 миллиона фунтов.

## Готовьтесь к худшему, но надейтесь на лучшее



2009 год, «Подъем — красный нос»: Гэри Барлоу, Крис Мойлес и я с командой покорителей горы Килиманджаро

Мы уже обсуждали потребность в тщательном планировании, включая выявление потенциальных препятствий на пути к успеху и составлению списка сценариев «Если, то». Это главный процесс при достижении успеха. Анализируя каждую составляющую успеха и выявляя потенциальные препятствия, вы избежите потенциальных ям и ухабов на дороге к успеху. Этого процесса не нужно бояться, он позитивное подтверждение вашего контроля над достижением успеха. Безусловно, нечасто испытание проходит гладко и строго по плану, поэтому помните, что план можно менять. Когда вы составите список сценариев «Если, то» для каждого потенциального препятствия, вы должны проявлять

гибкость. Будьте готовы менять план, чтобы быстро реагировать и принимать меры. Эта способность к адаптации уменьшает вероятный ущерб и позволяет избежать трудных времен, угрожающих долгосрочным целям. Готовность к худшим сценариям придает вам уверенности и вселяет надежду на лучшее.

## **Действуйте быстро**

Тщательно составленный план сценариев «Если, то» дает вам возможность преодолевать большую часть препятствий, с которыми есть вероятность столкнуться во время испытания. Тем не менее при возникновении проблем наличия потенциальных решений недостаточно. Чтобы сохранить скорость движения по дороге к успеху, нужно выявлять проблемы и мгновенно устранять их.

Одна из распространенных причин преждевременного завершения испытания – нежелание остановиться и разобраться с проблемами, как только они возникают. Если вы не обращаете на них внимания и надеетесь, что они разрешатся волшебным образом без вашего участия, то такое поведение наверняка приведет к провалу. По моему опыту, порой самые безобидные осложнения приводят к поражению. Например, когда во время изнурительного перехода появляется волдырь, с ним легко справиться. Если проигнорировать его, чтобы не отвлекаться на мелочи, то волдырь быстро превратится в открытую рану, а ее лечение потребует существенно больше времени и сил. Но в этом сценарии время не враг, главная опасность – это открытая рана и возможная инфекция. В данных обстоятельствах испытание и заканчивается раньше срока.

Такие, казалось бы, мелкие помехи случаются в любом испытании. Если вы поставили перед собой цель похудеть или бросить курить, оправдание типа «только одну» часто приводит к провалу. «Только одну сигарету под рюмочку» или «Только один пончик погоды не сделает» – это опасные фразы для достижения успеха. Когда вы сталкиваетесь с препятствиями на дороге к успеху, вы должны действовать незамедлительно, используя готовые варианты решений. Преодоление препятствий не только уменьшает негативное воздействие, но также дает позитивное подтверждение вашей способности добиться успеха, укрепляет вашу веру, активность и мотивацию, развивает ядро успеха.

## Высшие достижения

Буквально через четыре часа после начала семидневного испытания «За пределом возможного» Давина Макколл обнаружила свое первое препятствие на пути к успеху. На отрезке нашего 200-километрового велопробега от Эдинбурга до Озерного края сначала пошел слабый дождь, а потом установилась самая отвратительная погода, какую я только видел. Это был непрекращающийся поток дождя со снегом и градом, сопровождавшийся штормовым ветром со скоростью 60 м/час. Несмотря на месяцы тщательного планирования и подготовки, в этот момент Давина оказалась близка к провалу. Она начала испытывать сильнейший страх поражения, который пошатнул веру в возможность успеха.

В таких сверхтрудных испытаниях часто случается множество непредвиденных обстоятельств, особенно на самых ранних этапах. Поэтому я всегда разбиваю среднесрочные задачи на краткосрочные и привязываю их к пит-стопам – запланированным остановкам. В первый день путешествия Давины такие пит-стопа были через каждые 48 километров. В эти моменты мы отмечали успешное достижение нашей краткосрочной цели, а кроме того, мы имели возможность разрешать возникающие по ходу дела проблемы.

Но в данном случае коротких остановок оказалось недостаточно. Мне нужно было действовать быстро, чтобы предотвратить наступление кризиса. Я решил не оставлять Давину наедине с ее страхом и посигналил команде с просьбой остановиться на обочине между двумя намеченными «пит-стопами». Незапланированная остановка дала мне и команде возможность поговорить с Давиной, которая была в слезах. Это был самый мрачный момент испытания. Но короткая передышка позволила мне вернуть Давине веру в свои возможности добиться успеха. Я говорил с ней о мотивации, что и помогло ей полностью вернуть интерес к испытанию.

Давина поборолa страх поражения и вновь обрела желание победить. Она снова села на велосипед несмотря на погодные условия, в которых и профессионалы бы задумались, стоит ли

продолжать гонку. Через 17 часов, покидая Эдинбург, Давина достигла первой среднесрочной цели и закончила первый день. Оставалось всего шесть дней!



Давина Макколл на испытании «За пределом возможного» для Sport Relief. Первые четыре часа стали самым трудным эпизодом в ее испытании. 2014 год

## Страх успеха

Вам нужно стараться избегать страха успеха. На первый взгляд это звучит нелогично и маловероятно, однако он возникает чаще, чем вы думаете.

Страх успеха напоминает боязнь поражения и характеризуется множеством сходных симптомов. Он проявляется в разнообразных формах – от ощущения, что вы по каким-то причинам недостойны успеха, до страха из-за того, что после этого от вас будут ждать

продолжения успехов. Последние переживания чаще других становятся причиной подобного страха. Например, люди, желающие сбросить вес, боятся достичь своей цели. Они думают, что родственники и друзья будут ждать от них дальнейших подвигов и захотят, чтобы те похудели еще больше. В спорте люди боятся победы в краткосрочных и среднесрочных задачах, поскольку промежуточные результаты провоцируют завышенные ожидания.

Страх успеха часто приводит к самовредительству, когда вы начинаете медлить в достижении целей и оказываетесь не в силах принимать решения. Страх успеха, так же как и боязнь поражения, приводит к проблемам. Вы начинаете сомневаться в своих способностях и теряете мотивацию. Достаточно часто люди, способные завершить испытание, отказываются от него из-за страха последствий. Так что важно оставаться в настоящем, сосредоточившись на следующей цели и думая только о положительном исходе.

## **Борьба со страхом**

А сейчас ненадолго вернемся к науке, чтобы она помогла вам уменьшить страх успеха или боязнь поражения (избавиться от страха не всегда возможно, мы все люди!). Методы когнитивно-поведенческой терапии (научный способ выразить «методы влияния на то, как мы думаем и что мы делаем») обычно используют, чтобы изменить реакции человека на ситуацию. Существуют простые способы обратить негативную реакцию в позитивную. Я выбираю следующие: метод записей, визуализацию и технику проговаривания.

## **Возьмитесь за перо**

Ответив на несколько простых вопросов, вы опишете вероятные последствия успеха и замените негативные мысли о том, что может произойти, позитивными представлениями о достижении цели. Попробуйте сделать это простое упражнение.

Напишите подробные ответы на следующие вопросы.

- Почему мне так важно добиться успеха в этом деле?
- Верю ли я, что достигну цели?
- Какие наиболее отрицательные последствия возможны, если я добьюсь цели?

- Что будут чувствовать мои родные и друзья, если я добьюсь цели?
- Насколько велика моя мотивация?
- Считаю ли я, что заслуживаю успеха в этом деле?
- Какие чувства и мысли у меня возникают и какие действия я совершаю в настоящий момент, чтобы отсрочить возможный успех?

Анализируя ответы, выберите все самое позитивное из того, что вы написали, и запишите отдельно позитивные последствия успеха. Держите этот листок перед глазами и читайте его, как только у вас возникнет страх успеха.

### **Закройте глаза**

Еще один инструмент борьбы со страхами – визуализация успеха и всего, что с ним связано. Попробуйте выполнить это простое упражнение.

- Сядьте удобнее и закройте глаза. Представьте себе, что вы успешно достигли своей цели.
- А теперь представьте себе, что вы чувствуете по отношению к своим достижениям. Сосредоточьтесь на позитивных чувствах и продолжайте удерживать их в воображении, пока не уйдут все негативные мысли.
- А теперь подумайте о том, как достижение повлияет на вашу жизнь. Снова думайте о положительных последствиях, пока они не останутся единственными результатами вашего успеха.

Помимо своих физических качеств, вы должны развивать воображение. Страх поражения и боязнь успеха трансформируются в процессе достижения цели, поэтому вам нужно постоянно делать упражнения по визуализации.

### **Договаривайтесь с собой**

В процессе трудного испытания вы обнаружите, что постоянно ведете с собой мысленную беседу. Этот разговор слишком часто превращается в спор между добром и злом. Ваша «добрая» сторона положительно

отзывается о ваших способностях достичь успеха, в то время как «злая» представляет ваш страх успеха и поражения. Если вы не будете контролировать этот диалог, он быстро превратится в ссору. И поскольку в трудные моменты внутренний диалог становится особенно громким, то победу одерживает «злая» сторона, усиливая страхи и оказывая негативное воздействие на ваше ядро успеха.

Тем не менее вы можете победить «злое» начало, меняя то, что вы говорите себе. Этот позитивный разговор с собой чрезвычайно эффективен и способен изменить вас. Когда вам в голову приходят мрачные мысли о ваших способностях, вы должны немедленно ответить на них позитивными размышлениями. Это защитит вас от негативных мыслей. Каждое доброе слово, которое вы используете, должно быть тщательно подобрано, как если бы оно должно было изменить вашу судьбу. Позитивный внутренний диалог непосредственно приводит к осуществлению вашей задачи.

Придумайте фразы для борьбы со страхами: они должны быть краткими и легко запоминающимися. Для того чтобы позитивный внутренний диалог стал эффективным, конкретно называйте то, чего вы хотите достичь. Например, скажите себе: «Я буду продолжать двигаться к цели, потому что у меня получалось это на тренировках». Или можно адресовать свои слова составляющей успеха, которой вы боитесь: «Курение вредит моему здоровью, я не хочу брать сигарету».

Борьба с «внутренним злом» требует времени, и вам придется не раз повторять себе подобные слова. Сочетание внутреннего диалога с визуализацией – мощное оружие против страхов. Как и визуализация, позитивный внутренний диалог становится более действенным по мере повторения. Постоянные атаки «хорошей» стороны способны победить вашу «плохую» и не допускать возвращения страхов. Попробуйте выполнить это простое упражнение.

- Вспомните о хорошем диалоге, который вы вели недавно, и не думайте о плохом.
- Теперь придумайте короткие позитивные фразы, отвечающие на ваши негативные мысли.
- Закройте глаза и представьте себе, какие чувства и образы вызывают эти фразы.

- А теперь снова вступите во внутренний диалог с собой, но сейчас используйте придуманные фразы, одновременно вспоминая, что вы видели и чувствовали, когда думали о достижении цели.

Сочетание записей, визуализации и внутреннего диалога может побороть страхи и приблизить успех.

## **Выжимайте себя**

Успех дается нелегко, и наступят времена, когда вы станете сомневаться в своих способностях. У меня есть любимая фраза для внутреннего диалога, которую я часто произношу: «выжимай себя».

Этот образ возник из обычного для всех жизненного опыта. Представьте, что все ваши личные ресурсы (энергия, вера, активность, мотивация) помещены в тюбик от зубной пасты. Когда вы приступаете к испытанию, вы надавливаете в каком-то месте на тюбик с небольшими усилиями, чтобы получить столько ресурсов, сколько вам требуется. В процессе испытания вы продолжаете использовать драгоценные ресурсы до тех пор, пока они не начинают заканчиваться в тюбике. В этот момент вам нужно быть особенно внимательными, концентрируя свои усилия на том, что принесет вам пользу. Вы начинаете выжимать содержимое тюбика с бóльшим трудом и меньшим результатом. В итоге вы думаете, что тюбик пуст. Мы полагаем, что тюбик пуст. Но, прилагая усилия, мы всегда можем выдавить из него достаточно пасты, чтобы почистить зубы еще раз.

Эта простая мудрость справедлива и для наших ресурсов: когда вы начинаете думать, что больше не можете продолжать и у вас ничего не осталось, просто «выжимайте себя». Вы обнаружите, что кое-что у вас еще есть. Позитивный внутренний диалог в сочетании с визуализацией оказывается мощным инструментом, позволяющим вам получить дополнительные силы.

## **Дьявол в мелочах**

Другая причина страха успеха — потеря контроля над испытанием. У вас есть дорога к успеху, а также колесо успеха. Вы разрабатываете детальный план по оптимизации каждого элемента и модель мониторинга. Такой подход временами кажется сложным, однако он

имеет важнейшее значение для ядра успеха и борьбы со страхами. В этой работе вы также должны не забывать о своей роли лидера. И хотя вы не отвечаете за все аспекты испытания, контроль над работой команды дает вам знания, позволяющие бороться со страхами.

Иногда приходится бороться со страхом успеха и поражения одновременно. В такой ситуации вы почувствуете себя полностью парализованными, окажетесь в состоянии нерешительности и будете взвешивать каждое решение на фоне страхов. Стратегии по укреплению составляющих успеха и контроль над вашим испытанием улучшают функционирование ядра успеха, уменьшают ваши страхи и приближают осуществление цели.

## **Никогда не сдавайтесь**

Поражение не рассматривается. Вы всегда должны фокусироваться на успехе и не позволять себе даже думать о поражении. Мысли о поражении разъедают вас, как коррозия автомобиль. Мысли о поражении распространяются в вашем сознании и негативно влияют на достижение успеха. Очень важно сразу от них избавиться.

Главный источник боязни поражения – страх сам по себе. Катастрофическая потеря веры в себя, активности и мотивации приводит к отказу от достижения цели. Когда вы думаете, что не добьетесь успеха, вы повышаете вероятность поражения. Стоит лишь однажды сдаться, и тогда гораздо труднее вернуться к той же цели и добиться успеха.

Борьба с лишним весом – классический пример такого развития событий. Если вы не справляетесь с краткосрочной задачей потери веса, это приводит к продолжению упаднических настроений в будущем. Не добившись намеченной цели, вы начинаете еще больше бояться, что не в силах прийти к успеху. В результате страх только усиливается, у вас появляется система оправданий для объяснения будущих поражений, и в итоге вы полностью отказываетесь от цели. Поэтому вы должны постоянно следить за своим ядром успеха и никогда не сдаваться.

Важно помнить, что добровольный отказ – это не то же самое, что поражение. Тщательное планирование и подготовка должны снизить потенциальный риск поражения. Тем не менее, как мы уже говорили, на дороге к успеху есть много ям и препятствий, которые влияют на вашу способность достичь успеха. Они приводят к поражению, если мы не

научимся их преодолевать. Корректировка плана и создание сценариев «Если, то» помогут ограничить воздействие трудностей. И тогда вы продолжите свое путешествие к успеху. А преодоление трудностей окажет положительное влияние на вашу способность двигаться к цели.

## **Здесь и сейчас**

Часто нас подавляет масштаб испытания. Если фокусироваться на долгосрочной цели, то можно усомниться в своих способностях добиться успеха. А это приводит к снижению работоспособности и мотивации. В таких ситуациях важно переключить внимание на ближайшую цель. Концентрируя усилия на выполнимых краткосрочных задачах, вы повышаете уверенность в себе. А если заглянуть за ближайшие цели, то и далекие покажутся достижимыми!

Однако случается, что на поздних этапах трудных испытаний даже близкие цели кажутся непосильными. Это в особенности справедливо в отношении тяжелых физических испытаний, когда ваши личные ресурсы находятся в «красной зоне». В такие моменты вы должны ставить перед собой ближайшие цели, которые легче достичь. Это позволит вам продолжать путь к финишной прямой. Например, к концу тяжелейшего забега такой целью станут следующие сто шагов. Повторяя эти короткие отрезки снова и снова, вы будете постоянно преодолевать дистанцию. Это поможет восстановить веру в то, что вы достигнете далекой цели. А если в процессе вы сумеете начать позитивный внутренний диалог, то укрепите этим посланием свое ядро успеха. Вот хорошая фраза: «Каждый сделанный шаг приближает меня к финишу». Каким бы ни было ваше испытание, всегда важно сконцентрироваться на том, что происходит «здесь и сейчас»: один день подряд, один час подряд, один шаг.

## **Не заблуждайтесь**

В трудных испытаниях несколько последних препятствий можно назвать самыми сложными. Легко утратить концентрацию и решить, что вы уже добились успеха, еще не преодолев финишную черту. Такая иллюзия успеха случается на любом этапе. Иногда, подготовившись к худшему, нам трудно не почувствовать чрезмерную уверенность в своих силах

и думать, что испытание оказалось легче, чем мы предполагали. Такая самоуверенность ведет к катастрофе.

Вы никогда не должны считать, что достигли успеха, пока не пересекли финишную черту. Ни в коем случае нельзя праздновать победу, пока вы не пришли к долгосрочной цели. Финальные шаги на тяжелой дороге к успеху так же трудны, как и первые, а иногда еще труднее. Вы не должны терять реалистичный взгляд на испытание. Сохраняйте сосредоточенность на достижении цели, пока не пересечете финишную черту.

## **Высшие достижения**

В сентябре 2011 года комедийный актер и журналист Дэвид Уолльямс начал испытание по плаванию для Comic Relief – 225 километров по Темзе. Прошло всего лишь пять лет после успешного плавания через Ла-Манш по открытой воде, когда Дэвид преодолевал похожую дистанцию в течение восьми дней.

«Уолльямс против Темзы» – одно из самых трудных испытаний, какие я встречал. Одной из возникших проблем стало «высокомерие» на нескольких уровнях. Во-первых, это было двенадцатое испытание, которое я проводил для Comic Relief, и после одиннадцати успешных проектов можно было бы предположить, что и двенадцатое пройдет легко. Во-вторых, Дэвид успешно переплыл Ла-Манш и пролив Гибралтар, участвовал в велопробеге «На миллион фунтов», а потому заплыв по Темзе казался просто еще одним в череде выдающихся достижений. В-третьих, команда уже участвовала в нескольких успешных проектах, что также усиливало уверенность в успехе.

Правда, этап самоуверенности длился недолго. Для первых трехчасовых заплывов (первые краткосрочные цели) Дэвид выбрал плавание без гидрокостюма. Этим летом была необычно холодная вода с температурой +11 °С. К концу третьего часа стало ясно, что Дэвид страдает от гипотермии: он посинел, у него сводило пальцы и наблюдалась спутанность речи.

Вытащив Дэвида из воды, мы с командой усиленно трудились, чтобы согреть его – это было непростым делом, поскольку температура тела резко упала, как только он оказался на суше.

Этот процесс известен как вторичное снижение<sup>13</sup>, и поэтому опасно слишком перегреть тело. Мало того, что переохлаждение опасно для жизни, оно угрожало и нашему испытанию. К счастью, Дэвид Уолльямс – один из самых крепких людей, которых я когда-либо встречал, и он был настроен продолжать. Через 30 секунд после перерыва мы снова вместе вошли в воду, начав следующий трехчасовой этап. На этот раз мы оба надели гидрокостюмы, чтобы снизить воздействие холода.



Испытание «Дэвид Уолльямс против Темзы», 2012 год

Уверенность важна для успеха в любом испытании, и в этом контексте самоуверенность – очень ценное качество, если она подкрепляется тщательным планированием и подготовкой. Квалификация и опыт выдающейся команды в сочетании с невероятным ядром успеха Дэвида Уолльямса привели к успешному завершению испытания у Вестминстерского моста: 225 километров и восемь дней.

## **Профессиональные секреты**

Наличие опыта – неоценимая характеристика в любом сложном испытании. На старте серьезного проекта необходимо получить знания, которые как минимум помогут вам в путешествии по дороге к успеху, а иногда и предрешат успех или поражение. Однако вам не всегда нужен опыт, чтобы добиться успеха. Шаги, описанные в этой книге, дают вам дорожную карту, и если вы будете внимательно следовать ее указаниям, то у вас будет больше шансов достичь цели. Помимо детального структурированного подхода вы всегда должны обращаться к своему опыту предыдущих испытаний или к опыту других, поскольку таким образом вы получаете дополнительную информацию и снижаете количество препятствий на пути. Особенно ценным опытом бывает разрешение некоторых необычных проблем, в частности связанных с профилактикой боли. Это существенно облегчает испытание и делает его приятнее. Здесь я приведу несколько примеров неожиданных решений, которые мне приходилось принимать в труднейших испытаниях.

## **Приключения**

Во время испытания «За пределом возможного» Давины Макколл одной из самых сложных проблем стали ссадины в паху из-за того, что ей приходилось долгое время носить влажные велосипедные шорты (по 17 часов в день). Наш доктор (Мэттью Страйд), физиотерапевт (Марк Перкинс) и я придумали мазь, состоящую из защитного крема (обычно его используют при раздражении кожи) и местного анестетика. Эта мазь быстро решила проблему Давины, и она сразу повеселела.



Под дождем на велосипедах. Мы быстро решили проблему и придумали уникальное средство, которое помогло Давине остаться в седле и добиться успеха



В глубокой воде. Мы использовали проверенное средство, чтобы предотвратить опасное воздействие на мышцы, что позволило Джону Бишопу продолжить адскую неделю

## **Холод**

Во время адской недели Джона Бишопа одним из самых трудных препятствий, с которыми он столкнулся, была проблема с мышцами, что выражалось в сильных болях, тормозивших его движения. Такие явления — не редкость в спорте; они хорошо изучены, и существует несколько средств для борьбы с ними. Для Джона Бишопа я выбрал ледяные ванны для ног в конце каждого дня. Охлаждение ног до  $+10\text{ }^{\circ}\text{C}$  на 10 минут снижает воспаление и риск возможного повреждения мышц. Ледяные ванны — не самая приятная процедура, но эти кратковременные неприятности дают результаты. Сразу же после принятия ледяной ванны Джон надевал компрессионные чулки на ночь. Также Джон принимал специальные антиоксиданты и протеиновый коктейль. Эта комбинированная терапия, основанная на уже существующих проверенных средствах, помогла справиться с проблемой, существенно сняла боль и улучшила работу.



В хорошей форме. Несмотря на то что Эдди Иззард завершил сорок второй из сорока трех марафонов, его ступни все еще в прекрасном состоянии: а все благодаря заранее подготовленному индивидуальному плану терапии

### **Перетягивание**

Во время сорока трех марафонов за пятьдесят дней Эдди Иззард не только страдал от проблем с мышцами, но и сильно стирал ступни, что вело к открытым ранам и боли. Мы использовали несколько известных средств, чтобы справиться с этими повреждениями. Во-первых, опыт научил меня использовать обувь на полразмера больше обычной и ежедневно менять пару кроссовок. Использование прокладок для носков (они ультратонкие и без швов) или двойных носков также шло на пользу. И, наконец, специальные пластыри и активное лечение волдырей и ссадин существенно помогали преодолевать проблемы. С помощью этого набора средств Эдди завершил все сорок три марафона.

### **Смазка**

Двумя главными проблемами Дэвида Уолльямса по время испытания «Уолльямс против Темзы» стали холод и натирание от гидрокостюма. Холод оказывал влияние и на его здоровье, и на его работу, учитывая, что он по 14 часов находился в воде температурой +11 °С. Поэтому мы решили использовать проверенный способ – термобелье. Оно

надевалось под гидрокостюм и поднимало температуру тела на пару градусов – этого было достаточно, чтобы прекратить мучения, которые причинял холод. Мы не знали, как избавиться от натираний от гидрокостюма, но в итоге справились подручными средствами. Синтетическая кожа покрывалась смесью защитного крема и вазелина, не растворявшейся в воде. Комбинированный эффект согревания и снижения боли облегчил страдания и повысил работоспособность Дэвида.

С помощью своего опыта и знаний других вы можете найти решение и применить его на практике, чтобы избежать препятствий. Тем не менее серьезные испытания все равно остаются испытаниями, и ваши профессиональные секреты хоть и способствуют продвижению к успеху, но не могут решить всех проблем. Преодолевая страдания, вы также приобретаете опыт, что дает вам чувство удовлетворения, и тогда вы с большей готовностью решитесь на другие испытания. Ваша задача – достичь своей цели и успешно выполнить задуманное, по возможности выбирая самый короткий и удобный путь. И хотя в принципе коротких путей не существует, все же опыт способен спасти вас от выбора неправильного направления, которое сделает ваше путешествие очень долгим.



Боль победы. Дэвид готовится к следующим сорока часам плавания при поддержке разработчиков средств, помогающих преодолевать холод и ранения

## **Задание**

Вместе с командой напишите подробный план по осуществлению цели. Убедитесь в том, что план учитывает индивидуальные особенности каждого участника.

Составьте план «Если, то» для разрешения каждой потенциальной проблемы.

Не полагайтесь на волю случая, тщательно продумывайте каждую составляющую успеха.

Определите все цели, вызывающие страх успеха. Напишите подробные ответы на следующие вопросы о каждой из этих

целей.

- Почему мне так важно добиться успеха в этом деле?
- Верю ли я, что успешно достигну цели?
- Какие наиболее плохие последствия возможны, если я добьюсь цели?
- Что будут чувствовать мои родные и друзья, если я добьюсь цели?
- Насколько велика моя мотивация?
- Считаю ли я, что заслуживаю успеха в этом деле?
- Какие чувства и мысли у меня возникают и какие действия я совершаю в настоящий момент, чтобы отсрочить свой возможный успех?

Мысленно представьте себе ваш успех. Придумайте короткие позитивные фразы в ответ на ваши негативные мысли. Практикуйте сочетание записей, визуализации и техники внутреннего диалога, пока не преодолеете все страхи.

## ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

# ИДЕАЛЬНЫЙ ШТОРМ УСПЕХА

Сделай невозможное реальным

На дороге к успеху постоянно встречаются препятствия, которые замедляют ваше путешествие, а в худшем случае могут прервать его. Преодолев первое препятствие и часто самый высокий барьер к успеху, вы должны определить кратко-, средне- и долгосрочные цели, играющие роль указательных столбов на дороге к успеху. Относительно несложно добиться результатов при выполнении краткосрочной задачи, однако ключ к успеху – в повторении, оно и приводит к достижению долгосрочной цели.

Мастерство – не достижение единоразового результата, это способность повторять успех на всем протяжении испытания. Постоянный успех не бывает случайным. Понимание долгосрочной цели и составляющих успеха позволяет определить ваши сильные и слабые стороны. Чтобы оптимизировать элементы по внешней стороне колеса, нужно создать профиль всех составляющих успеха, разработать индивидуальные планы и следить за вашим дальнейшим движением.

Ничего из этого нельзя достичь самостоятельно. Вы должны создать команду поддержки. Это само по себе не гарантирует успеха. Если вы хотите, чтобы команда полностью реализовала свой потенциал, вам нужно взаимодействовать с каждым ее членом по отдельности и одновременно управлять всей группой.

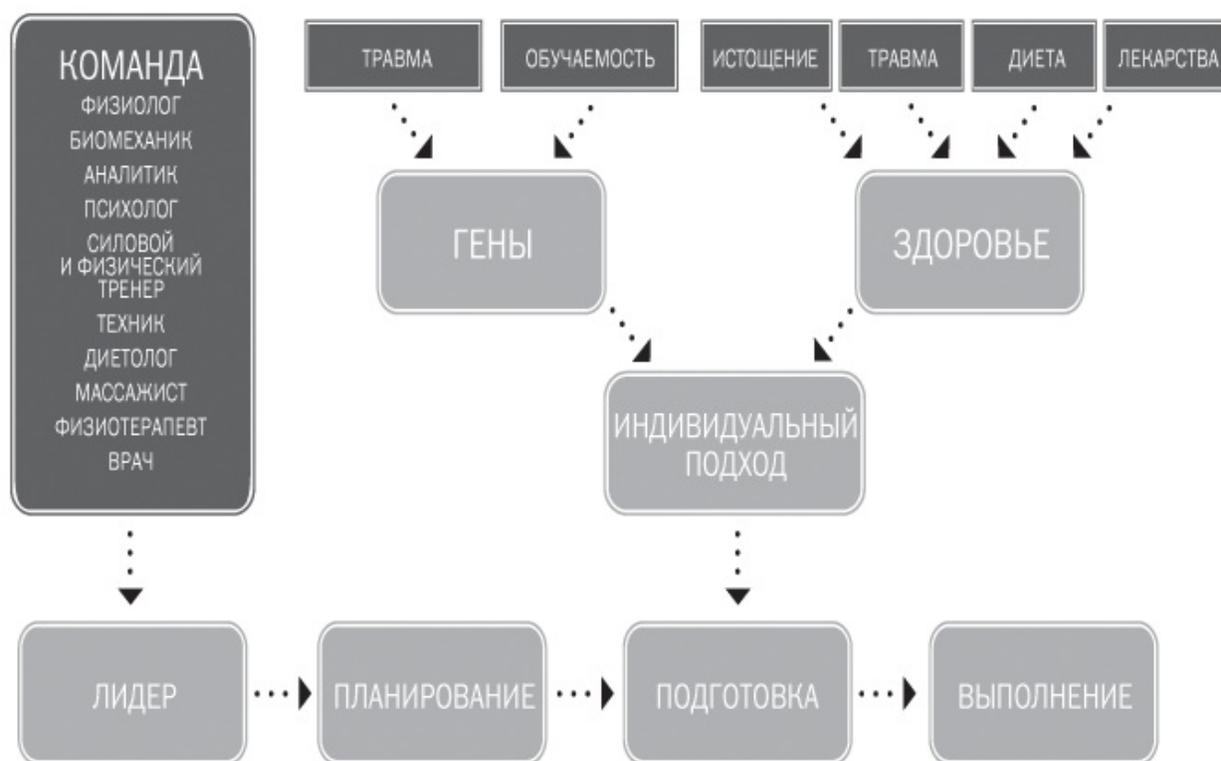
Вы должны тщательно планировать путешествие по дороге к успеху. Индивидуальная разработка макро-, мезо- и микроциклов к вашим целям – ваш фундамент. Во время путешествия обращайтесь пристальное внимание на ваше ядро успеха, чтобы сохранять веру, активность и мотивацию. Успех требует сосредоточенности на долгосрочной цели и постоянных усилий. Все перечисленное ведет к идеальному шторму успеха<sup>14</sup>.

Прочитав эту главу, вы узнаете:

- что такое комплекс ограничений успеха;
- какие шаги необходимы для возникновения идеального шторма успеха;
- о роли самоанализа;
- о значении празднования успеха;
- об определении новых испытаний, следующих за успехом;
- о ценности радостных мгновений в процессе испытания.

## Модель успеха

Ограничения зависят от множества факторов и разделяются на четыре категории: тело, разум, технологии и окружающая среда. Поэтому успех складывается благодаря сложному биолого-психологическому взаимодействию факторов, которые нужно понимать и учитывать. Конструируя модель успеха, исследуйте факторы, которые ограничивают деятельность, чтобы увидеть ключевые области, требующие особого внимания. Обращаясь к каждому негативному фактору, вы сможете воздействовать на эти ограничения и добиться успеха.

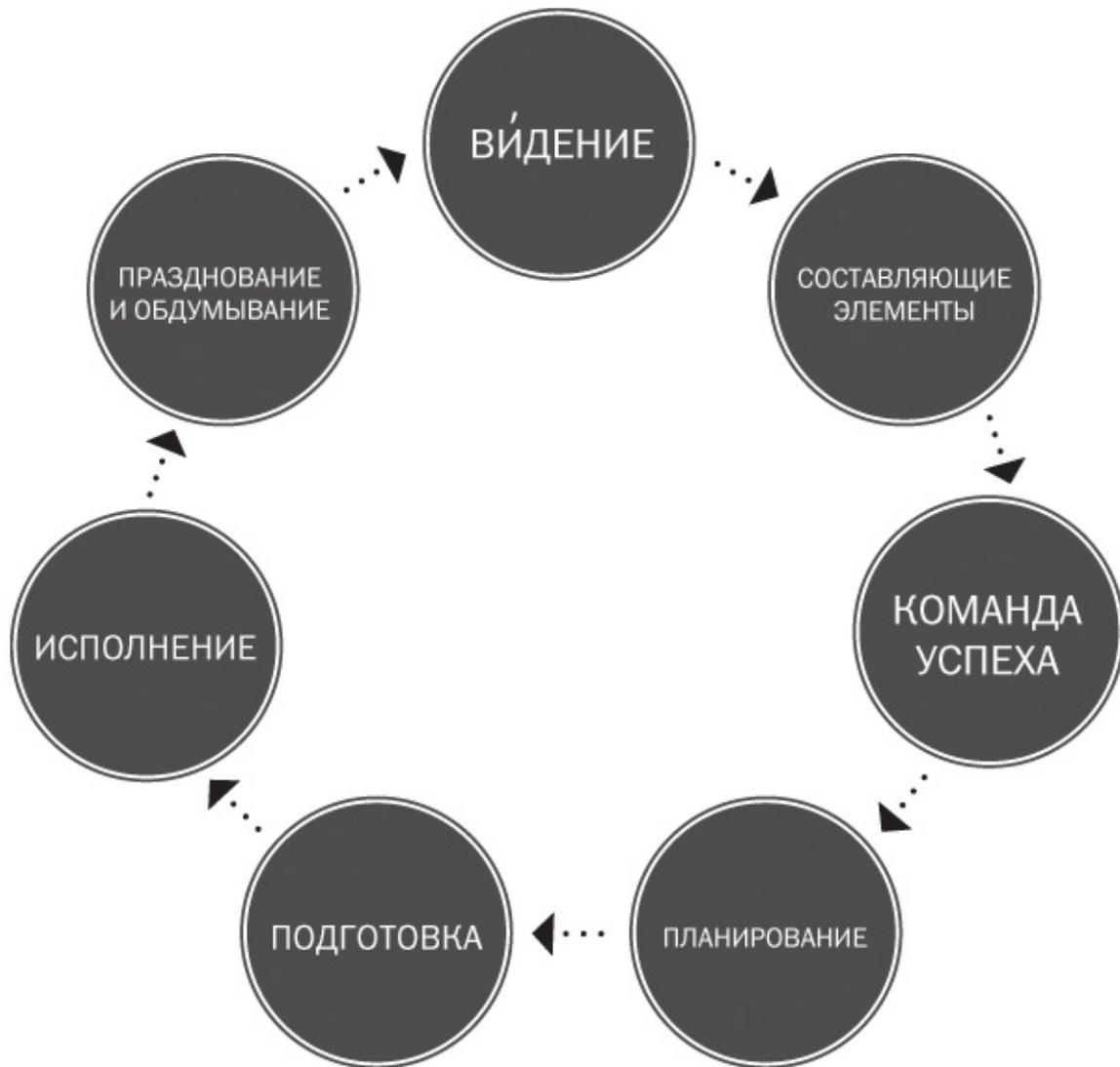


*Модель успеха* – сложная биопсихосоциальная схема работы спортсмена. Обратите внимание на центральную роль лидера (тренера), который отвечает за назначение, интеграцию и руководство большой команды специалистов, а также за индивидуальное планирование и подготовку с учетом всех составляющих успеха и потенциальных препятствий. Модель находится в социальной среде, оказывающей влияние на каждый аспект деятельности.

## Круг успеха

Чтобы достигнуть долгосрочной цели, одного желания мало. Вы должны разработать структурированный систематический подход. Круг успеха – это простая фигура, но она требует прагматического подхода. На дороге

к успеху нет коротких тропинок. Вам придется пройти весь путь, не отклоняясь от маршрута. Любой обход в лучшем случае только замедлит процесс, а в худшем – приведет к поражению. Более того, вы должны стремиться к самому лучшему исполнению. Успех порождает успех: если вы и ваша команда сфокусируетесь на совершенствовании каждого действия, вы будете постепенно продвигаться по направлению к своей долгосрочной цели.



*Круг успеха.* Используя структурированный подход, вы добьетесь идеального шторма успеха.

Несмотря на простую структуру круга успеха, достигнуть цели непросто. Нужно скрупулезно подходить к каждому элементу любого шага. Укрепление вашего ядра успеха в течение всего процесса крайне

важно, если вы хотите сохранять темп. Вам нужно поддерживать пристальное внимание к составляющим успеха в период всего путешествия. Следуя рекомендациям, данным в этой книге, вы добьетесь идеального шторма успеха.

## **Видение успеха**

Видение – это первый шаг по дороге к успеху. Вы должны убедиться в том, что испытание нужно вам и что вы полностью отдаете себе отчет о времени и ресурсах, которые вам понадобятся. Это основа вашей дорожной карты. Определив свое видение, вам нужно ясно представить цели. Сделайте следующие шаги:

- ответьте на вопросы о своем маршруте и запишите свое видение;
- определите кратко-, средне- и долгосрочные цели по схеме SMART.

## **Составляющие успеха**

Определение компонентов успеха и собственного профиля на основе «золотого стандарта» позволит вам увидеть ваши слабые и сильные стороны. Этот начальный профиль даст информацию, необходимую для постоянного мониторинга. Кроме составляющих успеха вы должны предвидеть все потенциальные препятствия на пути к успеху и придумать, как их обходить. Сделайте следующие шаги:

- создайте свое колесо успеха;
- найдите баланс в вашей потребности в достижении успеха;
- определите препятствия на пути к успеху и разработайте план «Если, то».

## **Команда успеха**

Достижение успеха не дается одиночкам. Независимо от масштабов испытания, вам понадобится хорошая команда. Убедитесь, что вы собрали вокруг себя специалистов, обладающих знаниями, навыками и опытом, необходимыми для достижения вашей долгосрочной цели. Сделайте следующие шаги:

- создайте покрывку для колеса успеха;
- соберите свою команду и найдите лидеров;
- оптимизируйте работу каждого члена команды.

## **Дорога к успеху**

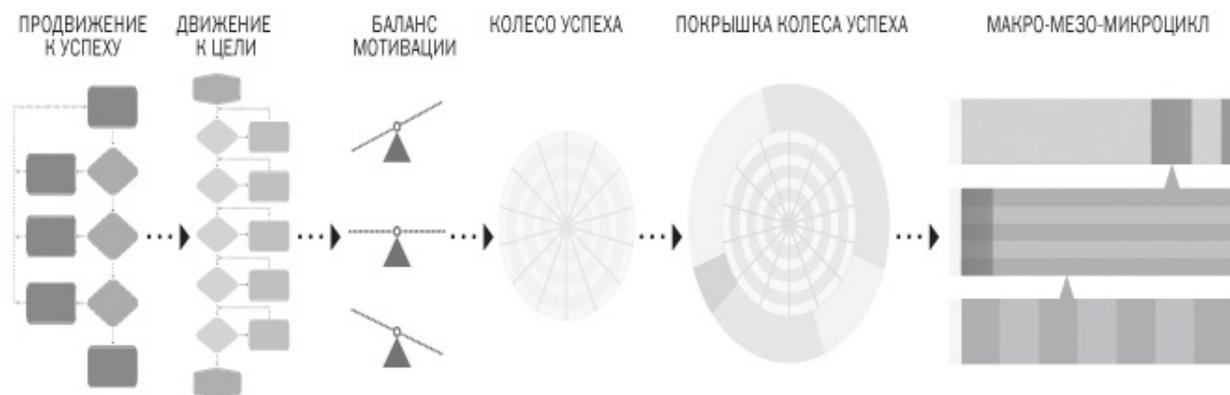
Планирование и подготовка – важнейшие этапы достижения успеха. Не полагайтесь на удачу, вы должны добросовестно составить план, чтобы ничего не упустить. Учитывая ваши кратко-, средне- и долгосрочные цели, вам нужно сформировать микро-, мезо- и микроциклы, которые позволят увидеть все в деталях. Установив эти циклы, используйте принципы подготовки. Сделайте следующие шаги:

- создайте свой макроцикл;
- создайте свой мезоцикл;
- создайте свой первый микроцикл.

## **Достижение успеха**

Потратив существенную часть времени, сил и ресурсов на испытание, вы не должны упускать из вида самую важную его стадию – само путешествие. Вам нужно разработать детальный план, включающий способы преодоления барьеров, с которыми вы столкнетесь на финальном этапе дороги к успеху. Сделайте следующие шаги:

- напишите подробный план достижения успеха;
- составьте план «Если, то» для преодоления всех препятствий;
- выявите факторы, провоцирующие у вас страх поражения или боязнь успеха;
- разработайте стратегии записей, внутреннего диалога и визуализации, чтобы установить баланс вашей потребности в достижении цели.



*Идеальный шторм успеха.* Если вы придерживаетесь структурированного плана и делаете все, что в ваших силах, то вы добьетесь успеха.

## Торжество успеха

Достижение долгосрочной цели — главная задача вашего испытания. Причина должна быть непосредственно связана с полученным результатом — улучшением качества вашей жизни. Не забывая об этом, в конце испытания вы должны не пожалеть времени, чтобы насладиться плодами своего труда и поблагодарить тех, кто помог вам достичь успеха.

Включите в свой план награду за достижение долгосрочной цели. Празднование победы даст вам время порадоваться своим достижениям и осмыслить их. Награждая себя, вы позволяете успеху позитивно влиять на свою жизнь. А если вы делаете это достоянием гласности, то способствуете публичному признанию ваших достижений. Кроме того, вы выражаете благодарность своей команде и признаёте ее вклад и заслуги. Этот процесс важен для ядра успеха команды и дает вам основание для того, чтобы строить планы на будущее с ее участием.

Внимание: очень важно полностью признать свой успех и получить глубокое удовлетворение от достижения долгосрочной цели. Люди часто совершают ошибку, слишком быстро переключаясь на другие задачи, не давая себе времени по-настоящему прочувствовать успех. Отсутствие полноценного удовлетворения часто приводит к нездоровой одержимости успехом без признания любого достижения. Такой подход наносит ущерб качеству жизни и влияет на ваших близких. Не пожалейте времени и постарайтесь отдать должное себе и команде.

## Осмысление успеха

Мы уже говорили о потребности осмысления своих достижений с помощью «зеркала заднего вида» (см. [главу 7](#)). Размышления о достижении кратко-, средне- и долгосрочных целей позволяют вам совершенствовать пути достижения успеха. После завершения испытания не стоит прекращать рефлексировать о нем. Осмысление успешного достижения долгосрочной цели – важный процесс, обогащающий ваш опыт и необходимый для будущих свершений.

Еще важнее проанализировать успех и сравнить его с поражением, поскольку нередко люди проводят много времени, размышляя о поражении, а при этом успех принимают быстро как ожидаемый результат. Когда вы празднуете успех, найдите время и запишите на бумаге все аспекты испытания – положительные и отрицательные. Соберите воедино все переживания, которые вы испытали в течение испытания, – это даст вам бесценную информацию для будущих целей. Данный процесс должен проходить в три этапа:

- с помощью таблицы «Если, то» напишите все варианты решений, которые помогли вам преодолеть барьеры на дороге к успеху;
- запишите все свои варианты решений, которые помогли вам преодолеть ямы на дороге к успеху;
- напишите подробный список причин любой проблемы. Как вы преодолели их?

Соединив эти данные из всех областей воедино, вы получите образец таблицы «Если, то» для будущих испытаний, который подскажет, как снизить риск появления препятствий.

Если (есть риск)	То (способ решения)	Результат	Применение плана «Если, то»
Если я проколю шину на дороге, когда никого нет рядом...	то я заменю камеру на запасную и на следующей остановке проинформирую команду о том, что мне нужна новая запасная камера.	План был успешен, пока не спустила камеру. Накачать ее оказалось нечем.	Возить с собой две запасных камеры и насос.
Если порвется	позвоню команде поддержки, чтобы сообщить им о поломке, но затем	Цепь не разорвалась.	Продолжаю использовать стратегию

цепь...	попытаюсь починить цепь самостоятельно. Я перезвоню команде в случае, если мне удастся справиться с поломкой.		«Если, то».
Если у фар сядут батарейки...	то я использую запасной фонарь, который вожу с собой, и сообщу об этом команде на следующей остановке.	Система работала хорошо, пока мы не забыли зарядить батарею фар.	Внесу в план пункт о батарее в конце раздела «Вечерние обязанности».
Если погнется колесо...	то я позвоню команде поддержки, чтобы встретиться с ней и поменять колесо.	Колесо не погнулось.	Продолжаю использовать стратегию «Если, то».
Если шестерни прокручиваются или подпрыгивают...	то я сообщу команде поддержки на следующей остановке и попрошу починить неисправность.	План «Если, то» был эффективен в нескольких случаях.	Добавлю в список ежедневный технический осмотр велосипеда, чтобы исключить возможные неисправности.
Если я очень неудачно упаду с велосипеда...	то я позвоню своей команде поддержки и сообщу о том, что случилось и где меня найти. Затем я надену куртку и поищу укрытие, пока не придет помощь.	Никакого катастрофического падения.	Продолжаю использовать стратегию «Если, то».

Составление таблицы «Если, то» следует за успешным завершением испытания. Учтите: принятый план сценариев «Если, то» становится планом для будущих испытаний.

## Время для радости

Трудные испытания требуют много времени, усилий и жертв, но никто из нас не помнит плохого. На тяжелые моменты мы смотрим сквозь розовые очки, а запоминаем только приятные мгновения путешествия. Эта способность помнить только хорошее и забывать неприятное носит эволюционный характер и позволяет нам продолжать испытания.

Говорят, что боль живет недолго, зато успех длится всю жизнь. Только радостные воспоминания о путешествии дают вам силы приступать к следующему испытанию. Обязательно запланируйте эти моменты радости; впрочем, и незапланированные минуты веселья тоже очень важны.



Веселые деньки! Я и Дэвид Уолльямс после долгого плавания по Темзе. Мы смеемся, получив свой первый опыт заплыва в сточных водах

## **Изменения хороши**

Успешное достижение вашей цели — не финал, а лишь стартовая черта нового путешествия. Часто после окончания долгого испытания люди впадают в депрессию. Время и усилия, необходимые для достижения успеха, приводят к тому, что трудные испытания пронизывают всю вашу жизнь и дают стимул для развития ядра успеха, и не только для испытания, но и для всей вашей жизни. Как только испытание завершается, вы обнаруживаете, что вас могут заставлять отказаться от успеха семья, друзья и/или работа. Вам нужно незамедлительно бороться с этой распространенной проблемой.

Таким образом, празднуя успех и обдумывая достижения, вы поймете, что новая долгосрочная цель — большая награда; она закрепит достигнутые позитивные изменения. Новое испытание не должно быть продолжением предыдущего. Когда вы развиваете веру в свои способности добиваться успеха, вы можете споткнуться на достижении

похожей, хотя и измененной долгосрочной цели. Это происходит исключительно из-за низкой мотивации, приводящей к утрате интересов. Повторяющийся успех в одном и том же деле – чрезвычайно трудное испытание, требующее огромных усилий по сохранению мотивации. С этой проблемой постоянно сталкиваются профессиональные спортсмены, когда им приходится добиваться малозаметных изменений в одном и том же деле на протяжении всей карьеры.

Но все же вы можете полагаться на предыдущий успех, выбрав другую цель. Например, если вы успешно снизили вес, вместо того чтобы ставить перед собой новый рубеж потери килограммов, почему бы не попробовать другое испытание – начать бегать на пять километров. Иная долгосрочная цель укрепит ядро успеха, а тренировки будут положительно влиять на вашу физическую форму и помогут вам соблюдать диету. Полученный результат сохранит вашу способность поддерживать нормальный вес в долгосрочной перспективе.

## **Меняем жизнь к лучшему**

Трудные испытания и достижение успеха изменяют вашу жизнь к лучшему. Знания, навыки и опыт, которые вы приобрели во время планирования, подготовки и осуществления своего испытания, можно применять и в других сферах вашей жизни. Развитие навыков общения в выборе и объединении команды – это очень ценное приобретение для вашей личной и профессиональной жизни.

Помимо полученных знаний и умений, сам опыт успешно пройденного испытания меняет вашу самооценку и отношение к вам окружающих. Успешно достигнутая цель – видимое свидетельство ваших способностей, которое питает вашу веру в себя. У вас появляется важная установка: «Я могу». Эта уверенность в том, что вы в силах добиться успеха в разных сферах жизни, позволяет вам браться за новые задачи.

Вы станете смотреть на себя иначе, но и другие люди изменят свое отношение к вам. Ваша семья, друзья и коллеги (и даже незнакомые люди) будут уважать вас. Успех в трудном испытании выражается не только в краткосрочных преимуществах. Влияние успеха продолжается и в будущем в выборе новых целей.

Лучшим примером серьезного испытания, меняющего жизнь, в котором я участвовал, служит заплыв через Ла-Манш для This Morning. Каждый член команды получил позитивный толчок, но у одного из участников жизнь изменилась радикально. У Мел был рак груди, и, как это часто бывает с онкологическими больными, диагноз повлиял на ее представления о том, чего она может достичь. На первый взгляд заплыв через Ла-Манш кажется недостижимой целью. Однако 2 августа 2007 года невозможное стало реальным, и с этого момента Мел перестала относиться к себе как к больной раком, она получила другой титул – «Победитель заплыва через Ла-Манш». Эта история надежды и воодушевления изменила жизнь не только Мел, но и других людей.

## **Высшие достижения**

Я работал со многими клиентами – от больных раком перед операцией до людей, страдающих избыточным весом; от профессиональных спортсменов Олимпийской сборной до бизнесменов, пытавшихся совершить восхождение на Эверест.

Из всех этих групп самыми трудными были восемнадцатые испытания для Comic Relief и Sport Relief, которые я сопровождал в 2006 году. Успех в каждом из этих испытаний требовал того же систематизированного подхода: определения видения, назначения, интегрирования и улучшения работы команды успеха, планирования и подготовки дороги к успеху, – и, конечно, включал само достижение успеха.

И хотя стратегия осталась прежней, масштаб и сложность каждого из испытаний были связаны с уникальными ограничениями, провалами и трудными временами. Каждое из этих труднейших испытаний многие считали невыполнимым; и обычно были правы. Люди, не видящие всей картины и оправдывающие себя за то, что избегали серьезных испытаний, чаще всего восклицали: «Это невозможно!» Будьте осторожны, чтобы не позволить такому негативному влиянию подвергать сомнению вашу веру в успех.

Но бывает и наоборот: негативное отношение некоторых действует как помощь ядру успеха, если вы нашли баланс между

вашей потребностью в достижении и страхами успеха и поражения. Желание доказать чью-то неправоту и добиться своей цели – одна из самых больших наград за успех. Однако постарайтесь убедиться, что команда разделяет ваши убеждения и мотивацию.

Участники испытаний были окружены теми, кто не говорил «Это невозможно!». Знаменитости оказались на пределе собственных возможностей, но их вера в себя привела к стопроцентному успеху. И это доказательство одного факта: нет ничего невозможного.

Укрепление ядра успеха играет главную роль. Ключевым мотивом всех испытаний для Comic Relief и Sport Relief стал сбор средств. Для этой цели участникам было важно не только пересечь финишную черту, но и собрать 33 миллиона фунтов, чтобы внести свой вклад в создание мира, свободного от нищеты.

Независимо от масштаба и сложности вашего испытания, есть одна неизменная: успех не бывает случайным. Эта книга подробно представила мой подход к достижению успеха, кем бы вы ни были и чего бы ни добивались. Применяйте систематический метод, описанный в предыдущих главах, приспособивайте его для своего испытания, и вы добьетесь идеального шторма успеха. И если вы будете последовательными, то достигнете невозможного.



Успех не бывает случайным. 18 испытаний, 33 миллиона фунтов и перемены в жизни Соединенного Королевства и мира вокруг – вот что происходит, когда невозможное становится реальным

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Дэвид Уолльямс — популярный британский актер и сценарист, соавтор и исполнитель главной роли сатирического телешоу «Маленькая Британия». В коротких сценках он изображает жителей Великобритании и, в частности, играет женских персонажей. Фраза «Я леди» принадлежит герою Уолльямса. *Прим перев.*
2. Давина Макколл — английская актриса, журналистка, телеведущая и певица. *Прим. ред.*
3. Джон Бишоп — популярный английский комик и актер, активно занимающийся благотворительностью. *Прим. ред.*
4. Закон убывающей доходности — экономический закон, гласящий, что сверх определенных значений факторов производства (земля, труд, деньги) увеличение одного из этих факторов не обеспечивает эквивалентный прирост дохода. *Прим. ред.*
5. Речь о теории сет-пойнта (от англ. *set point* — заданная установка), по которой наш организм стремится к определенной массе тела, которая наиболее комфортна для его существования и не зависит от наших предпочтений. *Прим. ред.*
6. Спортивное покрытие Mondo — рулонная беговая дорожка, снижающая нагрузку на ступни во время движения. *Прим. перев.*
7. Классическая техника брасса подразумевает погружение головы в воду. Более того, плавать с поднятой головой может быть вредно для позвоночника и шеи. *Прим. ред.*
8. От англ. *smart* — умный. *Прим. ред.*
9. Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*
10.  $VO_{2max}$  — показатель способности поглощать и усваивать кислород из воздуха; в спортивной медицине это один из главных показателей при

определении возможностей спортсменов и перспектив их развития.  
*Прим. перев.*

**11.** Лактатный, или анаэробный порог — состояние, соответствующее концентрации лактата (молочной кислоты) в крови 4 ммоль/л; один из ключевых тестов спортивной медицины для видов спорта, требующих выносливости. *Прим. перев.*

**12.** В Великобритании благотворительная организация Comic Relief ежегодно устраивает День красного носа: участники надевают клоунские носы и устраивают различные мероприятия, чтобы собрать средства для помощи нуждающимся. В 2009 году в рамках этого дня Comic Relief предложила подняться на гору Килиманджаро. Проект получил название «Подъем — красный нос». *Прим. ред.*

**13.** Вторичное снижение — феномен, при котором температура тела вторично снижается из-за восстановления кровотока в конечностях после переохлаждения. *Прим. перев.*

**14.** Идеальный шторм (от англ. *perfect storm*) — фразеологизм, означающий ситуацию, возникшую путем такого сложения ряда негативных факторов, что их суммарный эффект существенно возрастает. *Прим. ред.*

# МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ

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

**[Наши электронные книги](#)**

**[Дарите электронные книги](#)**

**Заходите в гости:**

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

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

[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)

[twitter.com/mifbooks](https://twitter.com/mifbooks)

[instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)

[youtube.com/user/mifbookstv](https://youtube.com/user/mifbookstv)

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

**Для корпоративных клиентов:**

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

# НАД КНИГОЙ РАБОТАЛИ

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Ксения Вострухина*  
Литературный редактор *Юлия Ремизова*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Дизайн обложки *Наталья Савиных*  
Верстка *Елена Бреге*  
Корректоры *Вероника Ганчурина, Мария Кантурова*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

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

Электронная версия книги подготовлена компанией [Webkniga.ru](http://Webkniga.ru),  
2016