Памяти Джона Сакетта и д-ра Тима Симпсона, выдающихся профессионалов с экстраординарным мышлением

John Eliot, Ph.D.

Overachievement

The New Science of Working Less to Accomplish More

PORTFOLIO

Джон Элиот

Сверхдостижения

Работая меньше, добивайтесь большего

Перевод с английского

альпина
ПАБЛИШЕР
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2011

УДК 65.015+174.4
ББК 65.290:88.4
Э46

Редактор П. Суворова

Элиот Дж.

Э46 Сверхдостижения: Работая меньше, добивайтесь большего / Джон Элиот ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 242 с.

ISBN 978-5-9614-1612-1

Нас с детства приучали, что основа всех достижений — упорный труд, что нужно ставить перед собой амбициозные цели и напрягать все силы для их достижения. Автор опровергает эти общепринятые представления и на примере таких выдающихся личностей, как Майкл Джордан, Йоги Берра, Ричард Брэнсон, Тайгер Вудс и многие другие, делает парадоксальные выводы. Усердно работать головой — полная глупость; чемпионы, как правило, вообще ни о чем не думают, идя к своим победам. Классические методики дыхания и релаксации только препятствуют рекордам; стресс — источник энергии и мощи. Нужно быть самоуверенным, даже наглым, гордиться своими успехами и не выискивать в себе недостатки.

Если вы мечтаете стать лучшим в своем деле, полностью раскрыть свои таланты и максимально использовать возможности своего мозга, эта книга — для вас.

УДК 65.015+174.4
ББК 65.290:88.4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Milestone Consulting, 2004
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2011
Издано с разрешения Portfolio, Penguin Group (USA) Inc.

ISBN 978-5-9614-1612-1 (рус.)
ISBN 978-1-5918-4131-9 (англ.)

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ 9

ВВЕДЕНИЕ. МИФЫ О ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ 13

ЧАСТЬ I. КАК УСТРОЕНЫ МОЗГИ У ВЫДАЮЩИХСЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ 21

1 МЕНТАЛЬНЫЙ РЕЖИМ «ДОВЕРЬСЯ СЕБЕ» (ИЛИ КАК ПЕРЕНЯТЬ У БЕЛКИ ЭТО ПОЛЕЗНОЕ СВОЙСТВО) 23

«ШУТЯ, СЛОВНО ЭТО ПУСТЯК…» 26

СВЕРХДОСТИЖЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НЕВРОЛОГИИ. 27

КАКОВО НА ВКУС ЭТО ОЩУЩЕНИЕ? 32

В БОРЬБЕ ЗА ВПЕЧАТЛЯЮЩУЮ ИТОГОВУЮ СТРОКУ 33

2 БАБОЧКИ — ЭТО ПРЕКРАСНО! 37

БИЛЛ РАССЕЛЛ ОБНАРУЖИВАЕТ СВОЙ САМЫЙ ЦЕННЫЙ АКТИВ 38

«БАБОЧКИ В ЖИВОТЕ» — ЭТО НОРМАЛЬНО 41

КАК ПОЛЮБИТЬ НЕИЗВЕСТНОСТЬ И ИЗЖИТЬ СТРАХИ 42

ИСТОРИЯ БОЛЕЗНИ И ЕЕ ПОЛНОГО ИЗЛЕЧЕНИЯ 45

ПРАКТИКА РАБОТЫ «ПОД НАПРЯЖЕНИЕМ» 46

3 МУДРОСТЬ ЙОГИ. 50

КАК СОЗДАТЬ СОБСТВЕННУЮ РЕАЛЬНОСТЬ И РАСПРОСТРАНИТЬ ЕЕ НА ДРУГИХ 52

ВЫ ВЕРИТЕ В «СВОБОДУ ВЫБОРА», НЕ ПРАВДА ЛИ? 59

ВЕДУЩИЙ ИЛИ ВЕДОМЫЙ?. 61

4 ПРОЧЬ ПОСЛЕДНЕЕ ТАБУ — ЧЕМ СМЕЛЕЕ МЕЧТЫ, ТЕМ ЛУЧШЕ. 66

НОВЫЙ ОБЛИК ЗАВЕТНОЙ МЕЧТЫ. 69

ОТКУДА БЕРУТСЯ ВЕЛИКИЕ МЕЧТЫ? 71

МЕЧТА ИЛИ ЦЕЛЬ? 73

АУТЕНТИЧНОСТЬ МЕЧТЫ. 75

ЛУЧШИЕ МЕЧТЫ ВЫГЛЯДЯТ НЕРЕАЛИСТИЧНЫМИ 76

ТРУДНО БЫТЬ МЕЧТАТЕЛЕМ (ОСОБЕННО В 3-М ТЫСЯЧЕЛЕТИИ) 77

КАКОВА ОНА, ВАША СОБСТВЕННАЯ МЕЧТА? 78

5 КАТОРЖНЫЙ ТРУД — НЕ ВЫХОД 81
МИФ О ПОЛЬЗЕ КАТОРЖНОГО ТРУДА 82
ГИПЕРМОТИВИРОВАННЫЙ ДВОЕЧНИК 84
А ВДРУГ Я ТОЖЕ ГИПЕРМОТИВИРОВАННЫЙ? 87
КУРС ЛЕЧЕНИЯ 88

6 ВСЕ ЯЙЦА НЕПРЕМЕННО ДОЛЖНЫ БЫТЬ В ОДНОЙ (!) КОРЗИНЕ 93
СТРАСТЬ ПОДЛИННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ 96
ЭНЕРГИЯ ПОДЛИННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ 99
НЕ СТАНУ ЛИ Я ЭГОИСТОМ? 100
«А ЧТО, ЕСЛИ Я УРОНЮ КОРЗИНУ И ВСЕ ЯЙЦА РАЗОБЬЮТСЯ?» 103

7 «ХОЧУ БЫТЬ ОСОБЕННЫМ!» 106
ЧРЕЗМЕРНАЯ УВЕРЕННОСТЬ — НОНСЕНС! 110
УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ С НАУЧНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ 114
УВЕРЕННОСТЬ — ЭТО ИЗ ОБЛАСТИ ВОЗМОЖНОГО, А НЕ ВЕРОЯТНОГО 116
ВОЗЛЮБИ НЕИЗВЕСТНОСТЬ 118
КАК ОБРЕСТИ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ: ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ 120
ПАМЯТКА НА ТЕМУ «ВЕРА В СЕБЯ» 123

ЧАСТЬ II

ШАГИ К СВЕРХДОСТИЖЕНИЯМ 129

8 ЗАКЛЮЧАТЬ МИЛЛИАРДНЫЕ СДЕЛКИ — ПО ОДНОЙ ЗА РАЗ 131
«НЕ УПУСКАЙ НИ ЕДИНОЙ ПОДАЧИ» 136
КАРДИОХИРУРГ «НА НЕРВАХ» — ХОРОШО ЭТО ИЛИ ПЛОХО? 138
ДАЖЕ В БИЗНЕСЕ? РАЗВЕ В НЕМ МОЖЕТ БЫТЬ НЕВАЖЕН РЕЗУЛЬТАТ? 140
СФОКУСИРУЙТЕСЬ НА НЕСФОКУСИРОВАННОМ 143

9 ЧТО ТАКОЕ «ВЫЦЕЛИВАНИЕ» 146
«ВЫЦЕЛИВАНИЕ» В БИЗНЕСЕ 148
МИШЕНЬ НАХОДИТСЯ У ВАС В ГОЛОВЕ: КАК МАКСИМАЛЬНО СФОКУСИРОВАТЬ ВНИМАНИЕ 151
ЧЕМ «ПРОЧИЩАТЬ МЕХАНИЗМ», ЛУЧШЕ ЗАПОЛНИТЬ ГОЛОВУ — И НЕ ЧЕМ-НИБУДЬ, А МИШЕНЬЮ! 155
«СУПЕРПИЛОТУ» — ДА! АВТОПИЛОТУ — НЕТ! 158

10 ИНТЕНСИВНАЯ КОНЦЕНТРАЦИЯ ВНИМАНИЯ КАК ПРИВЫЧКА 164
ЧТО ТАКОЕ РИТУАЛ НАСТРОЙКИ 167
ВНИМАНИЕ, ОПАСНОСТЬ! 170

НАЙТИ БЫ ДЛЯ ЭТОГО ВРЕМЯ! 170
КАК СОЗДАТЬ РИТУАЛ 173
ВВЕСТИ РИТУАЛ В ПРИВЫЧКУ 179

11 У СОКРАТОВ ОСЕЧЕК НЕ БЫВАЕТ 181
В ПОИСКАХ ЛИЧНОЙ ФИЛОСОФИИ 182
КАК ВЫРАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ФИЛОСОФИЮ 185
ЧЕРЕЗ ТЕРНИИ К ФИЛОСОФИИ 188
ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ ИЛИ ПОЗИТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ? 190
ФИЛОСОФИЯ БОЙЦА 191
КАК ОБРАТИТЬ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ СТРЕСС И ВОЛНЕНИЕ 193
ЗДОРОВАЯ ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ 194
УВЕРЕННОСТЬ В СВОИХ СИЛАХ 194
В ПОГОНЕ ЗА СВОЕЙ МЕЧТОЙ 195

12 СЛЕДУЮЩИМ РЕКОРДСМЕНОМ СТАНЕТ... 197
ИТАК, СЛЕДУЮЩИМ РЕКОРДСМЕНОМ СТАНЕТ 198
ЕСЛИ ЧТО И ОЦЕНИВАТЬ, ТО ЛИШЬ ТО, ЧТО В ВАШЕЙ ВЛАСТИ 201
КОГДА И КАК ОЦЕНИВАТЬ КАЧЕСТВО СВОЕЙ РАБОТЫ 205
В ПОИСКАХ ТРЕНДОВ И МОДЕЛЕЙ ИСПОЛНЕНИЯ 208
Я САМ — СВОЙ ВЫСШИЙ СУД 210

13 ВЫСШАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК ИСКУССТВО: МИКЕЛАНДЖЕЛО, МАЙКЛ И... ВЫ 214
БИЗНЕС КАК ИСКУССТВО? 220
СПОСОБНОСТЬ «ПРИКАЛЫВАТЬСЯ» И «ВАЛЯТЬ ДУРАКА» 224

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. «ЕСЛИ Я ОШИБАЮСЬ, ЗНАЧИТ, Я СУЩЕСТВУЮ» 231

БЛАГОДАРНОСТИ 239

ОБ АВТОРЕ 241

Предисловие

Доктор Джон Джейн — нейрохирург с мировым именем, удостоенный медали имени Х. Кушинга, высшей награды Американской ассоциации нейрохирургов, с 1969 г. заведует кафедрой нейрохирургии в Университете штата Вирджиния. Доктор Джейн провел уникальную операцию, которая спасла жизнь знаменитому актеру Кристоферу Риву, когда тот получил тяжелейшую травму позвоночника после падения с лошади в мае 1995 г.

Лет десять назад я участвовал в работе конференции по проблемам медицинского образования. Форум был очень представительный, и среди прочего обсуждалась злободневная тогда тема тяжелого положения врачей-стажеров — ненормированный рабочий день плюс непомерное нервное напряжение. На вопрос председательствующего, как решается проблема нервных перегрузок в моих программах обучения, я ответил, что специально создаю своим интернам максимально стрессовую обстановку и тех, кто не выдерживает, без сожалений отчисляю.

Аудитория была шокирована. Кое-кто робко зааплодировал, но большинство неодобрительно заворчали. Меня это нисколько не удивило. В медицине, как и в нашей культуре вообще, сложилось негативное отношение к стрессам и переработкам. Не случайно введен законодательный запрет врачам-стажерам трудиться более 80 часов в неделю, хотя больницы вправе ходатайствовать об увеличении рабочей недели еще на восемь часов. Жаль, что участники конференции не могли тогда ознакомиться с книгой Джона Элиота, а заодно с более поздней полемикой о праве начинающих врачей на «переработки». Книга Элиота, на мой взгляд, служит достойным отпором господствующей в психологии точке зрения, что «расслабленность» повышает эффективность работы. Хороший хирург за работой — просто сгусток энергии, он на пике нервного напряжения, и только это позволяет ему проводить сложнейшие многочасовые операции и не теряться перед лицом непредвиденных осложнений.

Джон Элиот знает об этом не понаслышке. Он преподает психологию в нескольких университетах и в курсе небывалого прогресса в области неврологии. Его собственные практические исследования феномена «высших достижений» во многом основаны на наблюдениях за работой хирургов. Особенно его интересует, как они мыслят в критических ситуациях, когда жизнь пациента висит на волоске (признаться, я и сам был объектом его расспросов). Кроме того, Джон Элиот — практикующий консультант-психолог, он помогает спортсменам, музыкантам и бизнесменам трансформировать свои таланты и знания в выдающиеся результаты. Стресс — штука полезная, убежден Джон Элиот. И еще он убежден, что лучшим в профессии, пускай даже самой сложной, способен стать каждый, кто не только превосходно овладеет необходимыми навыками, но и натренирует себя правильно пользоваться своими мозгами. Присоединяюсь. У себя на кафедре я учу молодых врачей как премудростям нейрохирургии, так и способности не теряться в экстренных ситуациях. Ради этого я и подвергаю их психологическим перегрузкам. Высшее мастерство оттачивается только тренировками в экстремальных условиях.

Самые лучшие в моей области с лихвой наделены качеством, которое Джон Элиот называет самоуверенностью. Сам я, придя в профессию, был готов приложить все усилия, чтобы стать великим нейрохирургом. Такой же одержимости я жду и от своих подопечных.

Между тем беззаветная преданность профессии не всегда находит понимание у друзей, родных и даже коллег. Им я советую почитать главу, где Элиот рассказывает о выдающихся профессионалах, в особенности об их склонности «складывать все яйца в одну корзину». Это наиважнейший ингредиент рецепта высшего профессионализма.

На примере историй из жизни выдающихся бизнесменов, артистов, спортсменов, врачей Джон Элиот убедительно доказывает, что, когда жизнь без остатка отдана любимому делу, сверхнагрузки только в радость, и те же 88-часовые рабочие недели пролетают незаметно. Лично для меня самая тягостная из моих обязанностей — «сослать» на отдых интерна, который проработал всю ночь напролет, но снова рвется в бой, хотя бы и в нарушение запрета на сверхурочные. Невыносимо видеть его отчаяние, когда

он упавшим голосом спрашивает: «Значит, я пропущу завтрашние операции?» Ничего не поделаешь, милый, таков закон. Но я же вижу, что, хоть и вымотанный до предела, он готов превозмочь себя, только бы не упустить ни единой возможности, хоть на шаг приближающей его к вершинам профессии.

Люди «нормальные» чужды таких крайностей. Но как стать незаурядным специалистом, если осваивать профессию заурядными методами? Доктор Элиот считает этот вопрос ключевым для сверхдостижений. Словом, если вы не готовы поступиться «нормальной» жизнью ради высшего мастерства в профессии, книга Элиота явно не для вас.

Мне посчастливилось знавать многих талантливых людей, и поверьте, их с большой натяжкой можно назвать «нормальными». Так, моим пациентом был актер Кристофер Рив. После трагедии его доставили в нашу больницу, и я возглавил бригаду врачей, пытавшуюся стабилизировать его состояние. Он чувствовал себя так плохо, что, по мнению некоторых, гуманнее было бы дать ему умереть. Позже такой упрек я слышал и от самого Рива в самые тяжелые моменты его жизни. Наперекор медицинским прогнозам он необычайно быстро восстанавливался и решил во что бы то ни стало встать на ноги. Упорство, с каким Рив преодолевал тяжелый недуг, помогло свершиться революционному перевороту в медицине и побудило ученых Америки и всего мира с новыми силами взяться за поиск методов лечения спинномозговых травм.

У Бернарда Шоу есть одно изречение, настолько созвучное духу книги Элиота, что я порядком удивился, не обнаружив его в тексте. Позвольте напомнить вам слова Шоу, чтобы эта хорошая книга стала еще лучше.

Человек благоразумный подстраивается под окружающий мир, тогда как безрассудный упорно подстраивает этот мир под самого себя. Так что весь прогресс двигают вперед люди безрассудные.

Если вы мечтаете послужить прогрессу и стать лучшим в своем деле, полностью раскрыть свои таланты, узнать, как работает человеческий мозг и почему нынешнее тысячелетие ученые назвали «Миллениум разума», если не боитесь прослыть «безрассудным» или «аномальным», читайте эту книгу, она — для вас.

Доктор Джон Джейн-старший

Введение

Мифы о высокой эффективности

Подумайте, кто ваши кумиры? Чья жизнь для вас — эталон успеха? Чьи достижения вызывают у вас восхищение, даже зависть в том смысле, что вы и сами мечтаете добиться того же? Должно быть, вы не раз ломали голову, в чем секрет этих счастливчиков. Неужели им известно нечто такое, чего не знаете вы? Догадывался ли Билл Гейтс, когда еще мальчишкой чисто из любопытства что-то там химичил с компьютерными программами, что это его хобби вырастет в гигантский бизнес и впишет его имя в рейтинг самых богатых людей мира? И почему Майкл Делл, бросая университет, так свято верил, что его крохотная фирма, созданная, как говорится, на коленке, в один прекрасный день заткнет за пояс IBM? А ведь спустя 15 лет его Dell Computer действительно стала ведущим продавцом PC в мире. А бесстрашная Карли Фиорина, первая женщина, вставшая к рулю компании из списка Fortune 20 и решившаяся на грандиозное слияние Hewlett-Packard с Compaq, когда все вокруг были уверены в провале сделки? Ведь она посрамила скептиков, и теперь супергигант HP не только жив и здравствует, но и энергично теснит Dell. Еще пример — Тайгер Вудс, ставший профессиональным гольфистом только в 21 год, а к 29 годам уже трижды выигравший «Мастерс»[1] и победивший в 40 турнирах. Это ли не примеры грандиозных достижений?

Интересно, сделали бы вы блестящую карьеру, обладай вы той же несгибаемостью духа, что Тайгер Вудс, бульдожьей хваткой мадам Фиорины, потрясающей самоуверенностью Делла? Или талантом Гейтса капитализовать свое юношеское хобби? Ну хорошо, оставим в покое небожителей и вернемся на землю. В вашем кругу наверняка есть люди, которые не перестают вос-

[1] Мастерс (The Masters Tournament) — один из четырех турниров серии мейджер по гольфу (эквивалент турниров «Большого шлема» в теннисе). — *Прим. ред.*

хищать вас, не правда ли? Они берутся за любое дело и шутя добиваются успеха, как будто не прилагая особых усилий.

Эта книга поможет вам стать одним из них и вписать свою строку в летопись великих достижений.

Между тем далеко не все знаменитости гениальны от рождения. Их пример показывает, *чего могли бы добиться и мы*, каждый из нас. Даже великие компьютерные гении Билл Гейтс и Майкл Делл первыми признают, что многие их подчиненные разбираются в компьютерах намного лучше их самих. И пусть Карли Фиорина руководит одной из крупнейших ИТ-компаний мира, она не скрывает, что интернет-технологии — не самое сильное ее место, хотя она, безусловно, талантлива как руководитель. Да и Тайгер Вудс с легкостью признает, что в Америке полно юниоров-гольфистов, превосходящих его талантами по части свинга. Спору нет, природная одаренность, как и везение, здорово облегчают жизнь, однако вовсе не на них построено большинство блестящих карьер. И поверьте, у вас с суперзвездами куда больше общего, чем могло бы показаться.

Правда, за исключением одной малости: они *мыслят иначе*. В критический момент, когда от их действий зависит исход дела, когда на них обращены все взоры, они входят в особое ментальное состояние и их мозг функционирует иначе, чем у простых смертных. Это и есть то главное, что превращает заурядную личность в великого исполнителя. Зря вы думаете, что «сверхдостижения» — удел великих. Знайте, что они по плечу каждому, кто умеет мыслить так, как это делают выдающиеся профессионалы. В том, чтобы *научить* вас этому, я и вижу свою задачу.

Мои рекомендации строятся не на интуитивных догадках; они основаны на научных исследованиях и уже помогли в профессиональной и личной жизни сотням людей, которых я консультировал за последние десять лет. Уверен, помогут они и вам.

Способности к сверхдостижениям надо учиться. Я не чародей и не могу мановением руки превратить вас в суперзвезду вроде Билла Гейтса или Тайгера Вудса. Не существует метода, который моментально переключит ваш мозг в режим сверхдостижений. Скажу без обиняков: расхожие методики постановки целей только препятствуют высокой эффективности, как и всевозможные рецепты того, что психологи именуют «пиковой результативностью»,

растиражированные многочисленными книгами, аудио- и видеопособиями, так популярными в наше время. Я объясню, почему не следует забивать голову всей этой ерундой, раскрою истинные причины сверхдостижений и научу вас — причем без всяких там психологических фокусов-покусов — превосходить ожидания в том, что вы делаете, или по крайней мере зарекомендовать себя крепким профессионалом.

Есть в спорте такие понятия, как «правильный психологический настрой» и «воля к победе». Заинтересовавшись ими лет 20 назад, клиническая психология разработала целый набор всевозможных методик «стресс-менеджмента», «постановки целей», «визуализации» и «аутотренинга». Сначала они нашли спрос в спорте, и каждый клуб поспешил обзавестись штатным психологом, чтобы помогать спортсменам правильно настраиваться на рекорды. А вскоре инициативу подхватил и бизнес — недаром деловой язык изобилует метафорами из области спорта. Застрельщиками стали компании из списка Fortune 500 — их топ-менеджеры, многие в прошлом мастера студенческого спорта, пожелали освоить «психологические приемы» выдающихся спортсменов. Следом появились масса книг на данную тему, а также всяческие гуру, которые обещали научить любого премудростям «психологического настроя чемпионов». В Америке такие книги расходились гигантскими тиражами, и наверняка кто-то из вас тоже почтил их своим вниманием. Но тогда где же тысячи и миллионы сверхуспешных американцев? Разве они не внимали мастерам коучинга, разве не следовали их хваленым рекомендациям, которые, на мой взгляд, не что иное, как *мифы* о высокой эффективности? Позволю себе вкратце напомнить их и заодно поясню, почему это всего лишь мифы. Итак, патентованные рецепты высокой эффективности рекомендуют:

1) усердно работать головой;
2) расслабиться;
3) знать пределы своих возможностей;
4) намечать себе цели;
5) вкалывать до седьмого пота;
6) не складывать все яйца в одну корзину;
7) не позволять себе излишней самонадеянности;
8) развивать навыки командного игрока;

9) учиться на своих ошибках;
10) минимизировать риски.

Каждой из этих разумных, логичных и практичных рекомендаций я без колебаний присуждаю оценку «полный бред» хотя бы потому, что великим людям такой образ мышления не свойствен. Этот рецепт самосовершенствования низведет вас до уровня безнадежной посредственности. Впрочем, если вас устраивает такая репутация, не морочьте себе голову этой книгой.

Она предназначена тем, кто жаждет раскрыть свой потенциал, и им я настоятельно советую наплевать на осмотрительность и призывы «к трезвому реализму». Трезвые реалисты не способны на сверхдостижения, они слишком осторожны и действуют только наверняка. Зато великим нет дела до осмотрительности, они упорно идут к своей мечте — вызывающе дерзкой, масштабной, умопомрачительно высокой, отдаваясь ей всем сердцем и всеми помыслами до тех пор, пока она не становится *достижимой*. Хотите встать с ними в один ряд? Тогда слушайте, и со вниманием.

1. **Усердно работать головой — полная глупость.** Когда игра идет по-крупному, подлинный мастер уподобляется великому бейсболисту Йоги Берра. Десятикратный победитель «Уорлд Сириз», чье имя украшает Зал славы бейсбола, *вообще ни о чем не думал*, когда шел к своим победам.
2. **Лучшие не расслабляются, они максимально напитываются стрессом, словно опьяняются им**. Классические методики дыхания и релаксации только препятствуют рекордам. Для профессионала высокого уровня стресс — источник энергии и мощи.
3. **Нет никаких границ возможностей**. Если хотите узнать, на что действительно способны, не стоит заранее ставить себе границ, а уж об осмотрительности точно нужно забыть.
4. **Постановка целей придумана для лентяев**. Жизнь показывает, что это и есть главное препятствие для устойчивой непоколебимой мотивации и для достижения выдающихся результатов.
5. **Значение упорного труда сильно преувеличено**. Суперзвезда нутром чует, когда вкалывать до седьмого пота,

чтобы отточить свое мастерство, а когда — забавляться им, словно это не работа, а игра. Чрезмерная практика чаще плодит гипермотивированных двоечников, нежели отличников.

6. **Вот и нет, все яйца как раз и должны быть в одной корзине**. Небывалые достижения рождаются только из абсолютной самозабвенной преданности одной идее. Вам не стать суперзвездой, если у вас в душе остается место для иных интересов.
7. **Миром правят наглые сукины сыны**. Для тех, кто нацелился на сверхдостижения, самоуверенность никогда не будет лишней. Лучшие в своем деле нередко поражают остальных безмерным апломбом, но ведь он-то и привел их на вершину.
8. **Работая на коллектив, вы добьетесь разве что благодарности в приказе, но руководящего кресла — никогда**. Стремление к исключительности уже по определению ставит вас вне коллектива. Когда молодой сотрудник позволяет себе иметь собственное мнение, о нем говорят «молодой, да ранний» и пишут в характеристике «не способен работать в команде». Будьте уверены, такой пробьется. Непревзойденные мастера своего дела и сами мыслят неординарно, и коллег этому учат.
9. **Выдающиеся личности не склонны к рефлексиям**. Долгая память на свои промахи и короткая — на свои успехи как ничто другое порождает страх провала. Лучшие из лучших вдохновляются своими успехами и не имеют привычки выискивать в себе недостатки.
10. **Это зануды дотошно просчитывают риски на пути к награде**, а для личностей выдающихся *сам риск уже служит наградой*. Неведомые опасности только подстегивают их, делая цель еще желаннее, а путь к ней — еще увлекательнее. Отсюда и их сверхдостижения.

Возможно, мои «антирекомендации» вас шокировали или пришлись не по вкусу. Но в том-то и дело, что выдающиеся личности стали таковыми не благодаря, а вопреки здравому смыслу. Не видать бы им славы и успеха, если бы они стремились быть «как все» и начитались популярных книжек по самосовершенствованию.

Можно ли вообразить, чтобы Мохаммед Али, Уоррен Баффетт или Джордж Сорос послушно записывали в блокнотик откровения Тони Роббинса, как «разбудить в себе гиганта»?

Великие личности со свойственными им причудами не очень-то вписываются в рамки традиционной психологии. Во всяком случае, она затрудняется внятно объяснить феномен их потрясающего успеха. Главный упор современная психология делает на выявлении и устранении отклонений от «нормальности», базирующейся на понятии психического здоровья с точки зрения медицины. Все, в чем она видит патологию, объявляется «психологическими проблемами», подлежащими корректировке. С таких же позиций рассматривается и эффективность личности. Проще говоря, психология нацелена на то, чтобы подстричь всех под одну гребенку с помощью универсальных традиционных методик. Но позвольте, не потому ли мы называем суперзвезд *личностями выдающимися*, что они явно выделяются из общей массы? На протяжении всей своей карьеры они сознательно игнорируют общепринятый здравый смысл и вечно идут «против течения». А значит, традиционные обкатанные психологические методики своими попытками искоренить «аномальность» скорее вредят, нежели способствуют высокой эффективности в профессии и в жизни.

Я же поведу вас в верном направлении, помогу полностью раскрыть свои таланты и успешно действовать в критических условиях. Пусть моя книга служит вам не «одним из», а *единственным* советчиком в этом деле. Назовите это чрезмерной самоуверенностью, но большой опыт консалтинга в области сверхдостижений убеждает меня, что для этого требуются не столько психотехники и упражнения по аутотренингу, сколько особое состояние ума, с которым, как сочтут многие, впору освидетельствоваться у психиатра.

Признаться, сам я пришел к пониманию вреда распространенных психометодик не сразу и в студенчестве, серьезно занимаясь бейсболом и регби, старался неукоснительно следовать им — без всякого результата. Еще на старших курсах Дартмута я начал изучать феномен сверхдостижений, а потом продолжил исследования в Университете штата Вирджиния под руководством д-ра Боба Ротеллы, одного из немногих спортивных психологов, чьи идеи откровенно противоречат здравому смыслу. Ротелла исходил из интуитивного понимания, что выдающиеся спортивные

достижения подвластны тем, кто в условиях высокого нервного напряжения умеет полностью довериться себе и сконцентрироваться на насущной задаче. Он с успехом учил профессиональных гольфистов «доверять своему свингу», считая, что именно эта способность сделает их чемпионами.

Тогда, в начале 1990-х, в среде психологов заговорили о так называемом потоке — ментальном состоянии, в котором человек настолько включен в то, что делает, что утрачивает ощущение времени и пространства. Эта концепция, поразительно созвучная идеям Ротеллы и моим собственным исследованиям, заставила меня подробно изучить ее прикладное значение для сверхдостижений. Я пришел к выводу, что «потоковое состояние» как нельзя лучше соответствует ощущениям выдающихся личностей, когда они занимаются своим делом в стрессовых условиях.

Чем дальше я продвигался в своих исследованиях, чем больше консультировал талантливых профессионалов, тем больше убеждался, что всем им свойственно входить в состояние «потока», когда на кону высокие ставки, а распространенные методики психокоррекции только мешают. Выяснялись и факты почти анекдотические. Так, знаменитые профессионалы, от природы способные блистательно проявлять себя в критических ситуациях, под любыми предлогами уклонялись от консультаций психологов по проблемам высших достижений, а если и пробовали следовать их рекомендациям, то всякий раз результаты не улучшались, а ухудшались. Чтобы повысить личную эффективность, явно требуется нечто иное, а именно — способность мыслить *экстраординарно*.

Это и понятно: когда речь идет об особом состоянии ума, нет и не может быть универсальных рекомендаций, поскольку умственные способности и тип мышления — вещи сугубо индивидуальные. Поэтому еще раз хочу подчеркнуть, что обучу вас тому, как вам научить свой мозг переключаться из обычного режима в экстраординарный. И еще: никто не сделает этого за вас, и даже прочитав тысячу книг по «самосовершенствованию», вы не продвинетесь ни на шаг, если не будете *практиковать* переход в ментальное состояние, присущее выдающимся профессионалам. Поэтому я рассказываю, как работают мозги у лучших из лучших. Чтобы встать с ними в один ряд, нужны страстная

увлеченность своим делом и безоглядная вера в себя, а остальное, повторяю, вопрос практики. Мое дело — предложить *модель* для достижения высоких результатов и идеи, которые помогут вам адаптировать ее под себя и перезапустить свое мышление в новом режиме.

Мой метод основан на двух данностях психологии человека:

- мышление — это привычка, которая, подобно другим привычкам, поддается изменению, для чего нужны всего лишь воля и тренировки;
- каждый человек от природы обладает способностью мыслить *экстраординарно*; чтобы активизировать ее, достаточно внутренне решиться и не бояться прослыть «ненормальным» в глазах окружающих — но только до тех пор, пока они не убедятся, что в критических ситуациях вам нет равных.

В первой части книги я показываю, как ведут себя в критических ситуациях великие профессионалы, как они мыслят, как справляются с колоссальным грузом ответственности и почему это не мешает им показывать выдающиеся результаты. Я подробно остановлюсь на базовых биохимических процессах в центральной нервной системе — не для того, чтобы поразить вас своими знаниями, а, напротив, чтобы *воодушевить*, ведь это доказывает, что на сверхдостижения способен каждый. Вы поймете, как организм реагирует на стрессы, и научитесь черпать в них энергию для великих свершений.

Во второй части описаны приемы, которые помогут вам переключаться в ментальное состояние, открывающее путь к сверхдостижениям, а главное, практиковать его; выработать устойчивый навык абсолютной концентрации на насущной задаче, которая свойственна лучшим из лучших; научиться безоговорочно доверяться себе в трудных ситуациях, использовать свои профессиональные умения и опыт и действовать так легко, свободно и радостно, что в вас будут видеть не просто хорошего работника, а настоящего мастера своего дела.

Итак, читайте, вникайте, берите на карандаш все то, что более всего подходит лично вам, учитесь доверять себе, и тогда сверхдостижения, о которых вы пока только мечтаете, станут явью.

ЧАСТЬ I

КАК УСТРОЕНЫ МОЗГИ У ВЫДАЮЩИХСЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

1

Ментальный режим «Доверься себе» (или Как перенять у белки это полезное свойство)

На зимней Олимпиаде-1976 в Инсбруке австрийский горнолыжник Франц Кламмер завоевал золото в скоростном спуске, опередив олимпийского чемпиона швейцарца Бернхарда Русси. Невероятный спуск Кламмера надолго запомнился зрителям и стал легендой горнолыжного спорта. Из-за сильного обледенения трассы организаторы лишь в последний момент дали добро на старт. Однако заранее было понятно, что на рекорды рассчитывать не приходится: на обледенелом склоне не возьмешь хороший разгон, слишком опасно. Но Франц Кламмер как пуля вылетел из стартовой калитки, мощно отталкиваясь обеими палками. Из-за бугристости трассы его сейчас же завалило на одну лыжу, а когда он попытался перенести тяжесть тела на другую лыжу, стало кидать из стороны в сторону.

В скоростном спуске важно максимально спрямить траекторию и принять наиболее обтекаемую стойку, чтобы уменьшить силу лобового сопротивления; кроме того, есть ряд технических приемов, повышающих скорость спуска. Что до Кламмера, едва сохранявшего равновесие, то никакой аэродинамической стойки,

как и правильной техники у него и близко не было. Он несся вниз, подрезая стойки ворот, едва попадая в створ, руки и ноги «гуляли» как на шарнирах, а лыжи то и дело клацали об лед и друг об друга.

Зрители замерли от страха, молясь, чтобы Кламмер не убился. Его тренер Тони Зайлер позже сказал: «Я зажмурился и мысленно распрощался с золотой медалью. Я рискнул открыть глаза, только когда понял, что катастрофа миновала».

Вопреки законам физики Кламмер все же доехал. На бешеной скорости он промахнул финишную черту и чудом не врезался в толпу зрителей, размахивавших бело-красными австрийскими флагами. Вот он вскинул голову и взглянул на табло: «Русси — 1:46:06; Кламмер — 1:45:73» — лучший итог дня и олимпийское золото!

Со всех сторон к Кламмеру ринулись репортеры. «Как вам удалось?» — наперебой спрашивали они. «Что?» — недоумевал новоиспеченный чемпион. «ВЫИГРАТЬ!» — «Да, в общем-то, я хороший спусковик», — скромно ответил обаятельный австриец и подмигнул.

«Но такое отличное время при таком кошмарном спуске?»

«Почему “кошмарном”? По-моему, золото — это очень даже прекрасно».

Один из репортеров принялся перечислять многочисленные огрехи в технике Кламмера, удивляясь, как это не помешало ему показать блестящее время. «О чем вы думали, проходя трассу?»

«О чем я думал? — переспросил Кламмер, словно силясь понять, чего от него хотят. — Да ни о чем. Просто старался доехать до финиша, и побыстрее». Понятно, что ни о какой технике и траектории спуска он не думал. Как не думал о золотой медали. Просто мчался вниз. Куда? Да к финишной черте, вот куда.

И все же, как ему это удалось?

Как удалось Кламмеру на этом жутком обледенелом склоне отрешиться от всего, о чем на его месте думал бы горнолыжник-середнячок, о чем думали репортеры и зрители? Почему он не боялся сломать ногу, вылететь с трассы, лишиться титула сильнейшего? Или разбиться насмерть? Эти вопросы я бы задал Францу Кламмеру тогда, в Инсбруке, чтобы раскрыть секрет выдающегося мастерства в критических условиях — не только в спорте, но и вообще в любой области. Почему прославленные актеры, музыкан-

ты, врачи, бизнесмены — все, кто в самой стрессовой ситуации блестяще делает свое дело, — умудряются полностью отрешиться от всего, не страшиться ошибок, не сосредоточиваться на деталях, не думать о последствиях, а просто делать то, что требуется, находясь, образно говоря, под прицелом обстоятельств?

К счастью, как консультант по психологии личных достижений за последние десять лет я имел возможность задать все эти вопросы сотням талантливых людей из самых разных сфер деятельности. Из их ответов я заключаю, что в самых ответственных ситуациях голова у них работает по-особенному, не так, как у обычных людей, которым свойственно в такие моменты теряться, паниковать и забывать все, что они знают и умеют. Лучшие из лучших целиком сосредоточиваются на насущной задаче и так поглощены ею, что в их головах не остается места для сомнений и критической оценки своих поступков. Они железно уверены в себе и просто выполняют то, что требуется. Они «отпускают» ситуацию и дают делу делаться, словно результат их нисколько не волнует.

В критический момент выдающийся исполнитель уподобляется стрелку на огневом рубеже: он фокусирует взгляд на цели и делает выстрел. И тогда мяч летит прямиком в лунку, миллионная сделка закрывается, а роль Гамлета вызывает рукоплескания. Блестящее исполнение, на мой взгляд, сродни таинству искусства, которое рождается по вдохновению свыше. Уверен, если бы Кламмера попросили повторить тот свой «золотой» спуск, он бы не смог — как не смог бы великий Леонардо написать вторую Мону Лизу.

Хочу вас порадовать: научно доказано, что каждому человеку доступно такое же состояние ума, какое бывает у суперзвезд в ответственные моменты. Более того, можно научиться достигать этого состояния усилием воли. Но сначала выясним: почему многие звезды, как и Франц Кламмер, на вопрос, о чем они думали в момент исполнения, склонны отвечать: «Ни о чем»?

Одни видят в этом высокомерие, другие — застенчивость, а третьи — удачную домашнюю заготовку. Но нейробиологи подтвердят, что Кламмер нисколько не кривил душой, и во время того безумного спуска у него в голове действительно не было никаких сознательных мыслей.

Безусловно, великие обладают обширными знаниями, опытом, а подчас и огромным талантом, но, когда они заняты своим делом,

их мозг действует скорее как у белки, лихо перелетающей с ветки на ветку, чем как у гениального Эйнштейна. Подобно белке, они всецело доверяются себе и своим умениям. У них нет и тени сомнений в собственных силах. Их ум пребывает в состоянии, которое я назвал бы «доверься себе», что и рождает сверхдостижения. А вот что отличает лучших от остального человечества, так это способность по желанию входить в этот ментальный режим. Такая способность заложена в каждом из нас, более того, вы наверняка уже испытывали это состояние, сами того не зная.

«ШУТЯ, СЛОВНО ЭТО ПУСТЯК…»

Со своими студентами я провожу такой опыт: кидаю ключи от машины и прошу кинуть их мне обратно. Это элементарное действие получается всегда и у всех — подумаешь, ерунда какая, бросить ключи тому, кто стоит в двух метрах от тебя. Причем бросок всегда примерно одинаков и по высоте приходится мне где-то на уровне груди. Уверен, что и вы бы с легкостью справились с этим заданием, да еще бы подумали: «Ну и что тут такого сложного? Пустяк!»

И были бы абсолютно правы. Бросить небольшой предмет вблизи стоящему человеку может каждый, верно? Действие настолько простое, что мы выполняем его *бездумно*. Так вот, чтобы блестяще решить куда более сложную и ответственную задачу (заключить важнейшую сделку, великолепно выступить на конкурсе и т. п.), нужно выполнять ее так, как вы бросаете ключи — полагаясь на свое умение произвести простейшее механическое действие. Это и означает, что у вас в голове «пусто» — в том смысле, что вы свободны от сомнений. Вот если вы начнете лихорадочно вспоминать, чему вас учили, что вам советовали, как вы это делали раньше, и еще опасаться, получится ли у вас на сей раз, ваш мозг автоматически переключится из режима «доверься себе» в режим «активного обучения». Находясь в режиме «доверься себе», вы отпускаете ситуацию, т. е. позволяете своим навыкам срабатывать «на автомате» и легко справляетесь с делом. Это и есть ментальный режим «доверься себе» в чистом виде. Он дает поразительные результаты. Научитесь переключаться в такой режим, и в любом ответственном деле вы будете на высоте. Плохо, что вместо этого

мы так часто поддаемся неуверенности, сомнениям, боязни ошибиться. Хорошо, что это легко исправить — стоит лишь понять, как работает мозг в различных ситуациях, и вы станете отличным исполнителем. Обещаю как специалист.

СВЕРХДОСТИЖЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НЕВРОЛОГИИ

Два ментальных режима, о которых мы говорим, характеризуются прямо противоположными описательными признаками. Для наглядности представлю их в виде таблицы.

Режим «активного обучения»	Режим «доверься себе»
Активный мыслительный процесс	«Пустота» в голове
Формирование суждений	Принятие к сведению
Аналитическая работа	Инстинктивные реакции
Научность	Артистичность
Желание немедленного результата	Терпеливость
Расчетливые действия	Реакция на происходящее
За счет усилий	Играючи
Осознание ответственности момента	Безмятежность
Стремление подтолкнуть процесс	Размеренность в действиях
Управление процессом	Процесс происходит словно сам собой

Каждое из этих состояний обусловлено специфическими нейробиологическими процессами, которые отличаются друг от друга так же, как вы — от белки, когда она стремглав бежит по телеграфному проводу. Представьте: вот она сидит на верхушке столба метрах в 15 над землей. Перед ней тоненький провод, по которому надо перебраться на соседний столб. Будь вы на ее месте, у вас в мозгу роились бы тысячи всевозможных страхов: это невозможно; провод слишком тонок, я разобьюсь; он качается, на нем не удержишься и пр. А белка, не колеблясь, перебегает к следующему столбу. Только потому, что ей не дано разумно мыслить, возразите вы. Да, но ее мозг, как и человеческий, способен воспринимать и обрабатывать информацию, поступающую от органов чувств, и задействовать навыки, которых требует данная ситуация.

Человек в отличие от белки способен еще и мыслить, а проще говоря, все усложнять: анализировать, просчитывать, планировать, вырабатывать новые навыки, совершенствовать уже имеющиеся — словом, делать все то, к чему побуждает режим «активного обучения» и что отличает нас от животных. Сознательное мышление бесценно для человека во всех случаях жизни, за исключением экстремальных ситуаций, когда надо действовать, не раздумывая. Вы будете на высоте, только если сумеете отключить рассудок и полностью довериться своим навыкам — как белка, бегущая по тонкому проводу. Белкам сама природа даровала умение входить в ментальное состояние «доверься себе».

А что говорит об этом неврология? Она отсылает нас к такой теме, как безусловные рефлексы, т. е. врожденные стереотипные реакции организма на внешние раздражители. Они формируются нервной системой без участия мозга. Простейший пример — коленный рефлекс, когда удар по сухожилию, расположенному ниже коленной чашечки, вызывает непроизвольное разгибание коленного сустава. Схематически это происходит так: раздражитель действует на рецепторы, и в результате образуется нервный импульс, который по чувствительному нерву поступает в центральную нервную систему (в случае коленного рефлекса — в поясничный отдел спинного мозга), а от нее по параллельному двигательному нерву приходит ответный нервный импульс, приводящий в действие соответствующие мышцы. Образуется рефлекторная дуга, действующая по принципу «обработки информации по замкнутому циклу». Благодаря этому на каждое воздействие формируется устойчивая специфическая мгновенная реакция нервной системы (скажем, отдергивание руки при прикосновении к горячему предмету). Безусловные рефлексы действуют независимо от рассудка.

Они различаются по сложности, от самых простых, вроде коленного, до сложнейших, которые формируют модели интенционального[1] поведения и в которых помимо спинного мозга участвует отдел головного мозга, называемый таламусом. Бегущая по проводу белка как раз и демонстрирует пример модели интенционального поведения. Иными словами, когда возникает

[1] Интенция — направленность сознания, воли, чувства на какой-либо предмет. — *Прим. ред.*

необходимость перебежать с одного телеграфного столба на другой, у нее в запасе имеется готовая модель поведения, к которой белка прибегает инстинктивно, «не задумываясь».

У человека есть порядка ста миллиардов нервных клеток, и чем сложнее функция, тем большее их количество в ней участвует. В деятельности коры головного мозга, где происходит процесс мышления, участвуют миллиарды нервных клеток. Реакция на поступающую информацию — ее обработка и формирование на ее основе умозаключений — происходит по принципу «открытого цикла»: информация интерпретируется тем или иным образом в зависимости от багажа знаний и опыта. Когда к процессу подключается кора головного мозга, реакция на поступающую сенсорную информацию замедляется, поскольку в ее формировании участвует несколько его отделов. Это снижает эффективность ответного действия и повышает вероятность ошибок.

У белки кора головного мозга отсутствует, зато есть таламус, скопление сгустков нейронов (ганглиев), называемых генераторами моделей поведения. Они и программируют инстинктивные действия в ответ на те или иные стимулы, например поиск пищи, преодоление препятствия и пр. Органы чувств белки воспринимают стимул, передают сигнал таламусу, и тот автоматически выдает нужный набор действий. Белка слепо доверяет своим инстинктам, зная, что они оберегают ее жизнь. Если ветер раскачивает телеграфный провод, ее таламус автоматически корректирует действие мышц, что помогает белке удержаться на проводе. В отсутствие влияния коры головного мозга белка свободна от тягот анализа информации по принципу открытого цикла, и ее мозг обрабатывает информацию по закрытому циклу, т. е. на каждый стимул выдает одну-единственную безошибочную реакцию, которая оберегает зверька от гибели.

И мы, подобно белке, можем переключиться на обработку поступающей информации по закрытому циклу, если на время выведем из игры разум. Тогда в ответ на сенсорный стимул задействуются уже заложенные в копилку памяти двигательные реакции. Так звезда баскетбола забивает очко: фокусирует взгляд на корзине и отработанным движением бросает мяч. В этот момент его разум молчит — не высчитывает расстояние до сетки, силу и высоту броска, не анализирует возможные действия противника и последствия

промаха. Одним словом, не тратит времени на раздумья, а просто полагается на отточенное тренировками умение. Мозг принимает сенсорную информацию и трансформирует ее в отработанный ответный сигнал определенным мышцам — совсем как у белки, которая пускается в путь по телеграфному проводу, и как у нас, когда мы бросаем ключи человеку, что стоит рядом.

Вот если мы позволим разуму вступить в дело, обработка поступающей информации пойдет не по закрытому, а по открытому циклу. Активизируются мириады нервных клеток, запустится процесс мышления, и к разным группам мышц потечет множество разнообразных и зачастую противоположных сигналов. Мозг заработает в режиме активного обучения, принимая, анализируя и интерпретируя информацию, что в конечном счете затормозит ответные реакции, снизит эффективность действий и повысит вероятность ошибок.

Вернемся к упражнению с ключами. Все мы от рождения превосходные мастера их бросать. И верно — это так просто, что не нужно «включать мозги». Последствия неудачи так мизерны, что о них и думать не стоит. Мы просто бросаем ключи, и таламус запускает ту модель интенционального поведения, которая сформировалась раньше в ходе «обработки информации по замкнутому циклу», т. е. данный стимул автоматически активизирует единственную эффективную модель поведения.

А что будет, если мы придадим этой простейшей операции особую значимость? Например, объявим, что через месяц состоится конкурс на бросание ключей с призом в $1 млн. Ясно, что без тщательной подготовки никто не рискнет выйти на старт, все начнут готовиться, хотя уровень сложности задачи останется прежним, просто возрастет ее значимость. Участники станут анализировать само действие и искать способы максимизировать вероятность успеха, одним словом, в их мозгах запустится процесс обработки информации по открытому циклу. Найдутся умники, которые попытаются проникнуть в аудиторию, где будет проходить конкурс, чтобы потренироваться «в реальных условиях». Другие будут до изнеможения упражняться в бросании ключей да еще призовут на помощь видеозаписи, чтобы анализировать и оттачивать свою технику. У них возникнут тысячи вопросов, они обратятся к тренерам и психологам. Откуда ни возьмись появятся