



*Від бізнес-тренера
Apple, British Telecom,
Barclays Bank*

ІДИ ТУДИ, ДЕ СТРАШНО

І МАТИМЕШ ТЕ,
ПРО ЩО МРІЄШ

Джим Ловлесс

10 правил,
які допоможуть
приборкати
внутрішніх тигрів

Джим Лоулесс

Книга Іди туди, де страшно. І отримаєш те, про що
мрієш

Зміст

Психологічні бестселери
Передмова
Передмова автора
Хто пише вашу історію?
Історія вашого життя
Ваша історія на роботі
Що таке Тигр?
Тигр на полюванні
Познайомтеся з вашим Тигром
Чому я написав "Іди туди, де страшно"?
Чому я так певен, що «Іди туди, де страшно» допоможе вам написати свою історію?
Яке відношення стрибки та дайвінг мають до вас та вашого життя?
Хто пише вашу історію – ви чи Тигр?
Чи варто бути чесними один з одним, якщо ми подорожуємо разом?
Десять правил приручення Тигрів
Мені належить встановити британський рекорд. Але чи це так?
Правила приручення Тигрів
Частина перша: Правила Цілісності
Правило 1: Не бійтеся діяти вже сьогодні – час обмежений
Правило 2: Перепишіть свій внутрішній кодекс правил та постійно змінюйте його
Правило 3: Щодня рухайтесь у тому напрямку, куди прагнете
Частина друга: Правила Лідерства
Правило 4: Стати господарем у своїй голові
Правило 5: Шукайте тих, хто може вам допомогти
Правило 6: Не шукайте безпеки у конформізмі
Частина третя: Правила Змін
Правило 7: Щодня робіть щось із того, що вас лякає
Правило 8: Керуйте своїм часом, щоб щось змінювати
Правило 9: Створіть порядок, який забезпечить основи просування до мети
Частина четверта: Правила Росту
Частина перша Правила Цілісності
Правило 1 Не бійтеся діяти вже сьогодні – час обмежений
Правило 1: Не бійтеся діяти вже сьогодні – час обмежений
Чому я пропоную "не боятися діяти вже сьогодні"?
Правило 1 демонструє, що вам перешкоджає виключно Тигр
Правило 1 та руйнування шаблонів
Не боятися діяти, щоб потрапити на іподром
Правило 1 та зобов'язання
Зобов'язання перед стрибками як виклик
Правило 1 дає швидкий результат
Правило 1 змушує вас прокинутися!
Завтра...
Досьє 1: Оповідання Кріса Стівенсона
Правило 2 Перепишіть свій кодекс прийнятих уявлень та постійно змінюйте його
Що таке кодекс правил?
Навіщо кожен із нас вигадує зведення правил, яке заважає жити?
Кодекс правил охороняє нас від чудес життя
Давайте випробуємо ваш кодекс
Як виявити дію кодексу правил
Корпоративні кодекси правил
Спадщина кодексу правил індустріальної економіки
Замість мотивації – наснагу, замість контролю – загальний напрям
Спадщина кодексу правил індустріальної економіки – схема «батько – дитина»
Кодекс правил та «страх провалу»
Набуття впевненості, щоб переписати кодекс
Досьє 2: Розповідь Гері Хоффмана
Правило 3 Щодня рухайтесь в тому напрямку, куди прагнете
Страх і пірнальник
Правило 3: Щодня рухайтесь у тому напрямку, куди прагнете
Самолюбство та любов до людей
Навіщо ви хочете прийти?
Правило 3 у трактуванні спортсменів
Яка мета та сенс?
Вас мотивує втеча чи священна мета?
До чого я маю рухатися?

Як визначити свою мету?

1. Те, до чого ви хочете прийти, не обов'язково має бути традиційним
2. Не обов'язково кудись їхати, щоб зустрітися з Тигром, вступити з ним у бій та стати вільним
3. Все досягнуте спочатку було задумано
4. Довіряйте своєму нутру
5. Ставте цілі у стилі SMAT, а не SMART©
6. Використовуйте механізм "Чому ні?"
7. Пам'ятайте, що хтось пише історію з розвитком сюжету
8. Я знаю, що у вас немає часу

Рух у новому напрямку – щодня

Приведення плану до виконання

Крок перший: шукайте, що може перешкодити вам

Крок другий: використовуйте Правила Приборкування Тигрів

Крок третій: запишіть свій порядок

Крок четвертий: запишіть свої «Навіщо»

Крок п'ятий: записуйте все в щоденник і оберігайте ці щоденникові записи

Крок шостий: визначтеся зі сміливим вчинком

Крок сьомий: співпрацюйте з людьми

Крок восьмий: припиніть читати і зробіть щось

Правило 3 та план, як потрапити на скачки

Сенс - нектар для людської душі

Досє 3: Розповідь лейтенанта Денніса Нарлока

Антракт Зрозуміти Тигра, зрозуміти своє «Я»

«Жити зі своїм „Я“»

Біль, страх та дискомфорт

Страх - це компас

Про страх і дискомфорт

Страх мені на користь – він мене охороняє!

Страх та стрес

Тигр та процес прийняття рішень

Порушуючи Тигриний цикл

Руйнування Тигриноного циклу

Виклик та кодекс правил

Емоційна та фізична реакція - атака Тигра

Здатись Тигра?

Рішення, дія, результат

Частина друга Правила Лідерства

Правило 4 Стати господарем у своїй голові

Слово «Саботажнику»

Правило 4: Вся справа в уяві

Труднощі перемоги у думці

Голоси у моїй голові

Це ваш голос

Самосвідомість, прийняття та уявна битва

Типи голосів у наших головах

Саботажник

Директор

Голос істинного "Я"

Як впоратися із Саботажником

Інструмент №1: Доказ

Інструмент № 2: Набуття впевненості у собі

Інструмент №3: Найближче завдання

Інструмент № 4: Думкова репетиція

Як впоратися з Директором

Інструмент №1: Інструктаж для самого себе

Інструмент №2: Сила підтримки

«А що якщо...?»

Тренування затримки дихання у Єгипті: бесіда із Саботажником

Досє 4: Розповідь Мюррея Елліота

Правило 5 Шукайте тих, хто може вам допомогти

Як утримати скакового коня?

Правило 5: Шукайте тих, хто може вам допомогти

Як попросити про допомогу?

Залежність

Незалежність

Взаємозалежність

Посібник з Правил 5 для початківців
Центральний крок
Зобов'язання № 1: Уникати мислення у стилі X Factor
Зобов'язання № 2: Підтримувати оточуючих
Зобов'язання № 3: Слідкувати за своїми словами
Каверзне запитання
Досьє 5: Розповідь Пітера Уінтерса
Правило 6 Не шукайте безпеки у конформізмі
Правило 6: Не шукайте безпеки у конформізмі
Помітити себе серед більшості на трибунах
Трибунний знавець на роботі
Трибунний знавець та «безпечні» інновації
Трибунний суддя та «безпечні» концепції, цінності та брендинг
Відхід із трибун
Правило 6: останнє Правило Лідерства
Досьє 6: Розповідь Ізобель Райдер
Частина третя Правила Змін
Правило 7 Щодня робіть щось із того, що вас лякає
Правило 7 на стрибках: приборкувач Тигра далеко за межами зони комфорту
Правило 7: Щодня робіть щось із того, що вас лякає
Тренувати свій страх та дискомфорт? Ви серйозно?
Як я використовую Правило 7
Правило 7 та особисті зміни - перевага практики
Придбайте навик справлятися зі страхом та дискомфортом
Досьє 7: Оповідання Кріса Пірса
Правило 8 Керуйте своїм часом, щоб щось змінювати
Правило 8: Керуйте своїм часом, щоб щось змінювати
Час та жертва
Тигр та наші взаємини з часом
Інвестиційні стратегії для часу
Короткострокові інвестиційні рішення з високою ціною ризику
Короткострокові інвестиційні рішення з низькою ціною ризику
Довгострокові інвестиційні рішення
Довгострокові інвестиційні рішення з низькою ціною ризику
Довгострокові інвестиційні рішення з високою ціною ризику
Контролювати свій час, щоб щось міняти
Інструмент перший: Щоденник
Інструмент другий: Приборкайте Тигра на ім'я Ні
Інструмент третій: Приборкайте Тигра на ім'я Тимчасовий злодій
Інструмент чотири: Приборкайте Тигра у вигляді гаджетів
Інструмент п'ять: Скористайтесь дедлайнами для значних цілей
Інструмент шість: Відкладіть регулярне планування убик і помрійте
Інструмент сім: Делегуйте повноваження
Інструмент вісім: Спробуйте проходити тест будинку для людей похилого віку щомісяця
Люди мають лише один дефіцитний ресурс
Досьє 8: Розповідь Стіві Холлідея
Правило 9 Створіть порядок, який забезпечить основи просування до мети
Правило 9: Створіть порядок, який забезпечить основи просування до мети
Звичайні люди, які роблять визначні вчинки
«Ім легко — якби я грав із такими високими ставками, я теж був би дисциплінований!»
"Зрозуміло, розпорядок необхідний спортсменам, але він нічого не змінює для мене"
«У мене немає часу на розпорядок»
Розпорядок під тиском товщі води
Які норми слід запровадити для себе, якщо ви дійсно хочете досягти мети
Досьє 9: Розповідь Джеймса ле Брока
Частина четверта Правило Росту
Правило 10 Ніколи ніколи не здавайтесь
Правило 10: Ніколи ніколи не здавайтесь
Правило Росту
Наполегливість, а не впертість
Коли точно не слід здаватися
Деякі особливі ознаки, що здаватися не час
Якщо ви дійсно повинні здатися
Зобов'язання перед пунктом призначення
Стримуйте свої обіцянки
Мої перші транслявані стрибки за правилами жокей-клубу

Епілог Життя без Тигра
Ви пишете історію свого життя
додаток
"Нова економіка": приєднуйтеся до революції
Чотири економічні епохи
Нова економіка
Цілісність бренду та прозорість
Темп та рівень активності
Потреби співробітника
Приборкайте свого Тигра та отримайте нагороду
Подяки

Коню та морю

Медді та Гі

Бути вільним,

Як дикий звір.

Пірнати оголеним, як дельфін,

Стрімким, тихим, безтурботним

У глибині моря.

Злітати високо в нескінченну блакитну небо

І безмовно літати над обмеженим світом сучасної людини.

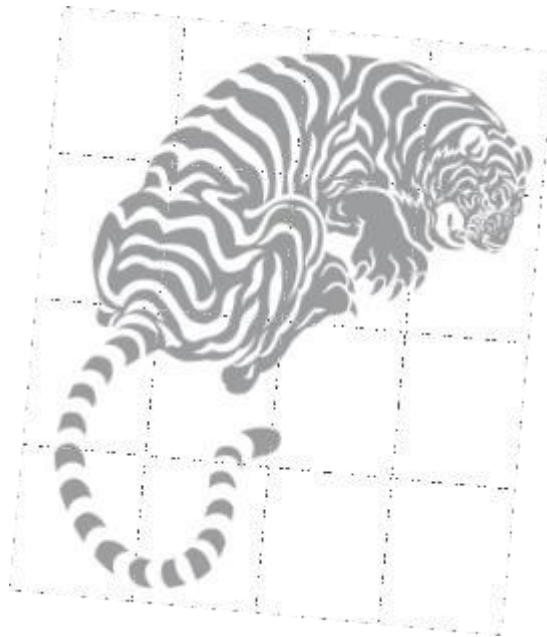
Змішатися з повітрям або розтанути у воді,

Стаючи єдиним цілим із Природою

І знову відкриваючи свою самотність. -

Ось мій девіз

Жак Майоль, перша людина, яка здійснила занурення на 100 метрів на затримці дихання, і надихнула Люка Бессона на фільм «Блакитна безодня», 1988



Jim Lawless

Taming Tigers

Copyright © Jim Lawless, 2012

Передмова

"Йди туди, де страшно" - неймовірно корисна книга. Вона написана для того, щоб надихнути читача на зміни в житті – на роботі та вдома.

Ця книга не схожа на більшість посібників з самодопомоги. Насамперед її підхід абсолютно практичний. Якщо ви дотримуватиметеся *Десяти правил приручення Тигрів*, то виявите, що вони майже не пропонують «швидких рішень», але привносять у ваше життя дивовижні зміни та несподівані можливості.

Зміни, незалежно від того, самі ми їх обираємо або вони обирають нас, є величезним випробуванням і водночас чудовою нагодою. Зіткнувшись із ними, ми беремо участь у битві, яку або виграємо, або програємо. *"Йди туди, де страшно"* - книга про те, як перемогти в цій сутичці з самим собою.

Дуже цінно, що сам автор цієї книги, Джим Лоулес, живе відповідно до своєї філософії, а не просто розмірковує про те, з чим особисто не мав справи. Коли я вперше почув про Джима — чоловіка з Лондона, який приїхав до Ламборна і захоплено стрибає по околицях, постійно падаючи з коня, — я не уявляв, які його шанси. Потім Джим зв'язався зі мною і попросив допомоги. Було чудово допомагати йому, коли він встановлював свій рекорд — найшвидший жокей серед непрофесіоналів — і власним прикладом підтверджував ефективність стратегії Приручення Тигрів.

На початку 2008 року американський мандрівник Дуг Стауп і я вступили до благодійної організації Spinal Research. В рамках цього проекту ми здійснили подорож Антарктидою — від

берега до географічного Південного полюса. До нас цей шлях долали лише 50 років тому — на тракторах та сноу-кетах. Ми з Дугом Стаупом стали сімдесятим і сімдесят першим мандрівниками, що досягли Південного полюса без поповнення запасів і без тварин, машин чи допомоги з повітря. Безперечно, наша експедиція була найважчим завданням, за яке я коли-небудь брався. Але за кілька тижнів до від'їзду із Великобританії я почув виступ Джима. І з наближенням до полюса — коли ставало дуже важко — у моїх вухах незмінно звучали його Десять правил.

Я продовжуватиму приручати своїх Тигрів і бажаю вам успіху в прирученні ваших!

2011

Річард Данвуді,

кавалер Прекрасного ордена Британської імперії, триразовий чемпіон, жокей, полярний мандрівник, оратор та письменник

Передмова автора

Десять правил Приручення Тигрів – це не мій винахід. Я лише помітив їх, зібрав та випробував на практиці. Крім того, щоб довести ефективність *Правил*, я спеціально вплутувався в деякі заплутані історії. Тепер я включив їх до книги, яка, сподіваюся, допоможе вам і дасть супротивникові в наших головах конкретне ім'я — «Тигр».

Більшість посібників із самопомоги обіцяють розповісти читачеві, як треба жити. Багато хто з них стверджує, що ви «можете зробити все, за що серйозно візьметесь». Я гадки не маю, як вам слід жити, і абсолютно впевнений, що людина не може «зробити все», навіть якщо серйозно візьметься. Я ніколи не перестрибну через будинок одним стрибком. *"Приручення Тигрів"* - це запрошення рухатися всупереч страху змін. Ні більше, ні менше.

Я був удостоєний честі поділитися *Десятьма правилами Приручення Тигрів* із більш ніж 200 тисячами людей завдяки корпоративним програмам по всьому світу. Історії людей, які користувалися *Десятьма правилами* і приборкали своїх Тигрів, переконують мене, що ми беремо участь у чомусь значимому.

2011

Джим Лоулесс

Беркшир, Англія

Хто пише вашу історію?

Червневий ранок 1998 року, на годиннику сім тридцять. Я сидів, залишаючись невидимим для всіх інших, на своєму обгородженому «п'ятачці» в опенспейсі. Це був офіс міжнародної IT-компанії, куди мене найняли як консультанта з правових питань. Річард, один із фінансистів, видав гучний стогін і повідомив: «Ну ось, залишилося лише 4 роки, 2 місяці, 3 тижні та 2 дні до пенсії». Я припинив роботу над останнім контрактом і швидко зробив підрахунки: мені залишалося 34 роки, 5 місяців і ще кілька днів до пенсії, зрозуміло, якщо я зможу дозволити собі вийти на пенсію у шістдесят п'ять.

Комплекс адміністративних будівель, де я працював, розташовувався в немодному районі Слау - на захід від Лондона. Цей район скоріше підходить для автострад та аеропорту Хітроу, але навряд чи для чогось ще. Втім, Слау надав мені послугу, яка змінила моє життя. Мій стіл був біля вікна на першому поверсі, майже в провулку. Десь неподалік було бюро похоронних послуг. Щоранку, коли я починав роботу, мимо проїжджали катафалки зі своїм сумним вантажем. До ланчу вони поверталися вже порожніми. Ця картина, поряд з моїми підрахунками про те, що мені доведеться відбутися тут ще 35 років свого «терміну», змусила мене подумати: «А що, якщо краще не стане?».

Джин був випущений із пляшки. Якщо це і є моє життя, то що я з нею роблю? Коли це почалося? Я витратив шість років на навчання юриспруденції і за чотири роки перебрався із Сіті до міжнародної IT-компанії. Сувора правда полягала в тому, що за цей час небагато робочих днів принесли мені задоволення.

Стала очевидна лякаюча істина. Я мусив щось змінити. Однак Тигр почав гарчати на мене, щоб я залишив усе як є. Битва розпочиналася.

За рік народилася організація Optimise (нині Taming Tigers). Спочатку ми навчали бізнесменів надихати аудиторію (а не нудно збирати всіх разом під час презентацій). Але потім великі компанії почали звертатися до нас за консультаціями іншого роду: ми навчали їх лідерів тому, як зустрічатися віч-на-віч зі змінами.

Одним доленосним днем пролунав телефонний дзвінок. Мене запросили виступити із мотиваційною презентацією. Я одразу ж відмовився. Я вважав гучні побиті промови в американському стилі огидною ідеєю. У будь-якому разі мені не було чого сказати. Той, хто телефонував, був наполегливий: «Якщо вам не подобається американський стиль, зробіть краще». Справедливе зауваження. Я прийняв виклик.

Настав день виступу. Я мав вимовити 60-хвилинну промову про мотивацію. Через 30 хвилин я подякував аудиторії та вклонився у відповідь на їх злегка здивовані оплески. Я так нервував, що пропустив важливі шматки матеріалу, ретельно прораховані будинки. На мій подив, коли я спробував ретируватися, до мене підійшла одна з глядачок і сказала, що їй сподобався виступ, і попросила відточити його і виступити ще раз за місяць.

Тигр знову загарчав.

Історія вашого життя

Ви пишете історію свого життя. Це повинні зробити саме ви, правда? Хто б ще зміг тримати ручку? Ви пишете черговий пасаж у своїй історії зараз, коли ви читаете цю книгу. Я пишу фразу у своїй історії зараз, коли пишу для вас ці слова.

Зрозуміло, саме початок вашої історії був продиктований генетикою та оточенням. Але потім ви зробили те, що вибрали самі. Виправдань немає. Ми з вами приймали рішення і чинили за ними — і кожен отримував свій результат. Цим ми займаємось донині.

Ваша історія — це сума всіх рішень, які ви ухвалили досі. Ось як ми пишемо свою біографію:

Ми ухвалюємо рішення, які ведуть до дій, які стануть нашою історією.

Ви вирішили, що складатимете той іспит, а не цей. Ви вибрали піти на цю роботу, а не ту. Ви вирішили підтримати на роботі якусь ідею чи, навпаки, не ризикувати кар'єрою заради інновації. Одним погожим днем ви привіталися з однією привабливою людиною, а не з іншою. І тепер ви... у шлюбі з цією людиною, *але не дали шансу іншому*.

Це змушує задуматися про наслідки таких маленьких, але в результаті таких важливих рішень, чи не так? Але хто вирішував — ви чи Тигр? Ви дієте заради того, щоб написати власну значущу історію чи уникнути рику Тигра? З'ясувати це і допоможе ця книга.

Я хочу, щоб ви чесно відповіли на запитання:

Яка частина вашого життя така, якою ви хотіли її бачити, а яка — посереднє, написане зі страху, нашептане Тигром оповідання?

Ваша історія на роботі

Ця книга, насамперед, про ту історію, яку ви пишете на роботі. Робота, ймовірно, є другою за важливістю пригодою у вашому житті після всього, що пов'язано з родиною та друзями. Згодні? Можливо, зараз вона зовсім не видається пригодою. Не хвилюйтеся — ми змінимо це разом, якщо ви готові до труднощів. Робота — це сфера, в якій нам дано так чи інакше пізнати самих себе: зрозуміти, хто ми такі насправді, встановити зв'язок з одними людьми і вплинути на інших, знайти можливості для зростання та розвитку, щось змінити для оточуючих та залишити щось їм у спадок. Крім того, це місце, де багато хто спить. «*Іди туди, де страшно*» — інструкція, як прокинутися та перетворити своє життя на пригоду.

Ми живемо в унікальний час. Наші можливості встановлювати зв'язки з людьми по всьому світу вище, ніж будь-коли. Система охорони здоров'я краща, ніж у будь-який інший період нашої історії. Меритократія, визнання та нагорода за працю з кожним днем виходять на перший план. Це час, коли творчість людини на роботі цінується особливо високо.

Ніколи раніше не було більш вдалого часу для пробудження і осідлання змін з користю для себе. А ви маєте ще одну перевагу — читаете цю книгу. Адже багато хто нічим подібним не стурбований. Їхній внутрішній кодекс вже складено на все життя, що залишилося — до їхнього задоволення. Вони використовують його як виправдання, щоб залишатися у сплячці. Тигр гарчить, рятуючи їх від страху перед тим, щоб скористатися нагодою... і від нагороди за це. Уберігаючи їх від страху дискомфорту, він забирає у них і тріумф, і задоволення, і зростання.

Не будемо ж до них приєднуватися.

Хто пише вашу історію? Ви чи Тигр?

Що таке Тигр?

Тигр — це невидима сила всередині нас, яка перешкоджає змінам. Тигр гарчить, коли ми збираємося зробити або сказати щось незвичне, ризикнути, зв'язатися з пригодою.

Чому я називаю цю універсальну внутрішню силу Тигром? Тому що вона видається реальною істотою, яка діє незалежно від нас. Спритно та потужно. Ця істота гарчить, і здається, що вона має справжні зуби. Що саме наше виживання буде під загрозою, якщо ми зустрінемося з ним. І це призводить до викиду адреналіну і змушує наші наміри та думки рухатися у зовсім іншому напрямку. Ми завжди хочемо втекти від цього звіра, якщо не готові до битви.

Зрозуміло, Тигр це метафора. Насправді його нема. Ми самі створили його — і ми здатні його приручити. Багато хто вже пройшов через це, і ви теж зможете. Ця книга дасть вам зброю, яка дозволяє здолати Тигра, але вам доведеться самим вийти на битву. Тільки особисто ви зможете здолати свого Тигра. Нема готових рішень. Гуру — це ви, а не я. Я просто пройшов цією стежкою раніше за вас і хотів би поділитися уроками, які виніс.

Перебуваючи в сплячці, людина не вважає цю істоту своїм Тигром. На словах він завжди може виправдатись, чому не рухається вперед. Він знайде деякі зовнішні сили, які йому перешкоджають, і звинувачуватиме в усьому їх. Він жертва жорстокого світу. Він ніколи не дозволить оточуючим (або самому собі) усвідомити, що насправді просто виправдовує свою бездіяльність, спричинену страхом. Страхом перед невідомістю. Страхом помилки. Страхом перед зусиллями, необхідні жити повним життям. Крім того, він ніколи не пізнає тріумфу!

Ця книга не про успіх у його тривіальному значенні. Вона не про те, як заробити більше грошей або побудувати ідеальні взаємини, хоча вона допоможе вам в обох цих сферах. Вона і не про самонавіювання. До цієї книги не додається CD, який обіцяє змінити ваше життя, поки ви спите, — я вважаю, це нісенітниця, створена, щоб використовувати тих, хто зневірився. Я розраховую, що ви розумніші.

Тигр на полюванні

Дозвольте навести приклад того, як Тигр діє, на моєму власному досвіді. Я хотів встановити новий рекорд у британському фрідайвінгу. Мене захоплював (і, як і раніше, захоплює) цей спорт; мені подобається перебувати у воді і на диво по-домашньому почуватися біля моря, на морі або в морі. Якось під час відпустки я взяв кілька уроків занурення. Я вважав, що потім зможу обтяжити спорядження, і думав, що це буде чудовим способом перевірити теорію приручення Тигрів. Втім, я вагався. Я відкладав момент, коли даєш собі нерозривну обіцянку, — що постараєшся встановити рекорд. Причиною сумнівів був страх, але не страх глибини чи ризику. Я керував успішним підприємством, у мене була сім'я... Це була страх порушити звичний хід речей. Адже тоді кожного першого тижня місяця з лютого по серпень 2010 року мені довелося б проводити в Єгипті, тренуючись на великій глибині. Я мав вісім місяців поспіль залишати сім'ю та роботу, та ще й під час світової кризи. У нас все буде гаразд? Ми сплатимо рахунки? Чи мої суперники отримають мою роботу? А мої клієнти з розумінням поставляться до моєї відсутності?

Час приймати рішення настав. Почалася битва. Хто ж переміг?

Познайомтеся з вашим Тигром

Як часто ви мрієте про щось таємне, про те, що вам по-справжньому хотілося б зробити? Подумайте. Як часто у вас з'являються чудові ідеї, які б ви могли втілити? Ідеї щодо:

- людей, з якими ви хотіли б проводити час;
- часу, який ви хотіли б витратити на створення нового проекту чи стратегії;
- технологічних інновацій, які, на вашу думку, необхідно вивчити;
- процесів, які потребують конструктивного доопрацювання;
- клієнтів, які, на вашу думку, могли б отримати прибуток з досвіду вашої організації;
- способів, якими ви можете більше заробити;
- співробітників, яких треба надихнути, з якими треба поговорити чи дати можливість зробити свій внесок у спільну справу;
- роботи, яку ви хотіли б доручити будь-кому, щоб звільнити час для себе і втілити свої ідеї.

А як щодо добрих намірів: зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, створити більше суспільних благ за рахунок підприємницької діяльності, домогтися змін на краще для промисловості, для суспільства? Як щодо плану самому щось винайти?

Чому ж ви так рідко робите щось подібне?

Ви колись ловили себе на тому, що під час розмови про свої плани — із самим собою чи з іншими людьми — ви вимовляєте щось на зразок:

- так, ідея чудова, і я б, можливо, зайнявся б цим, але дружина/чоловік/партнер ніколи не дозволить мені;
- так, але все може піти навперекінь - і що тоді буде?
- навряд – у людей з моєю освітою/походженням тут немає шансів;
- ти правда припускаєш, що [ім'я боса] дозволить мені займатися чимось подібним?
- так тут ніхто не робить – вони не підуть на це;
- ні, доки не виплачу іпотеку, а діти не виростуть;
- я бачив, як мій знайомий намагався зайнятися цим N років тому - він так і не зміг більше відновити свою кар'єру;
- чоловіки і жінки розумніші, ніж я, пробували, і зазнали невдачі;
- в моєму віці? Не можна навчити старого собаку новим фокусам!

Якщо ви коли-небудь вимовляли щось подібне, і:

- попередньо не поговорили з дружиною, чоловіком, начальником або людиною, яка зазнала невдачі,
- не підготували бізнес-план і не представили його без зайвого галасу колегам, яким довіряєте, щоб отримати пораду,
- не з'ясували, що станеться, якщо справи підуть не так, і чи можна керувати ризиком тощо...

Отже, ви вже зустрілися зі своїм Тигром.

Ваш Тигр наполягає, щоб ви уникали всієї цієї метушні. Він гарчить на вас, вимагаючи, щоб зупинилися. І вас сковує страх. Страх нового. І страх, що все виявиться можливим. Страх виявити, що немає жодної перешкоди, окрім власного Тигра.

Якщо ви визнаєте це, то вам нема де ховатися, правда? Настав час це визнати.

Чому я написав "Іди туди, де страшно"?

Можливо, якось ми з вами опинимося в якомусь будинку для літніх людей. Давайте поїдемо туди на мить.

Вам 90 років. У вас не дуже бурхливе життя. На полотні, де ви пишете свою історію, залишилося зовсім небагато місця. І у вашій ручці закінчується чорнило. У тому далекому майбутньому ви не зможете писати з такою самою енергією, з якою здатні писати зараз. Можливо, вашими найголовнішими турботами, поки ви марите на сніданок, будуть питання: «Чи виграв я сьогодні в карти?». або «А чи не забув я одягти штани?». Уявіть, як сумно буде подивитися на себе, такого старого і немічного, в дзеркало і запитати: «У мене було 70 або 80 років чудових можливостей. У чому була проблема? Чому я не прокинувся? Чого я не зробив? Чому я не брав участі в цьому?»

Тут вже буде недоречним питання «Що я хотів би зробити?». Натомість ви запитаете себе: «Чи я написав свою історію чи дозволив Тигру продиктувати мені її?».

Так що ви повинні зробити сьогодні (саме *зробити* і *сьогодні* - прокиньтесь, все відбувається прямо зараз), щоб, зіткнувшись віч-на-віч зі старим або старою в дзеркалі, диявольськи посміхнутися і сказати:

"Я жив! Я подолав кордони і дещо зробив. Я вніс зміни. Я жив цілим життям. Я написав свою чудову історію. Я любив, я перемагав, програвав. Нема про що шкодувати. Я не проспав своє життя!"

Впевнений, що будь-хто, хто з жалем і смутком озирається на втрачені можливості та вмирає, не написавши своєї історії, — величезна втрата для нашої спільної історії: для людства та планети. Ви маєте зіграти свою роль. Написати історію. Свою історію. А *ваша історія торкнеться багатьох тисяч інших.*

Прокиньтесь! Тигра не має зубів. Це лише гра уяви. Вашої уяви. Ви зможете все змінити.

Чому я так певен, що «Іди туди, де страшно» допоможе вам написати свою історію?

Десять правил відрізняються від банальних ідей щодо самопомогти, оскільки, перш ніж перекласти на папір, я перевіряв їх на собі. Я застосовував їх у власному бізнесі, керуючи групою Taming Tigers; на радах директорів великих організацій; в школах; на іподромі та під водою. У цій книзі я поділюся своїми історіями, щоб допомогти вам зрозуміти, як ці правила працюють. Мої клієнти теж щедро поділилися своїм досвідом, - ними рухало виключно бажання передати вам те, чого вони навчилися і що витягли з *Десяти правил*.

Ось кілька висновків, які роблять люди, познайомившись зі своїми Тиграми:

- тепер я бачу, що справа не в моєму походженні/освіті...
- я маю час, щоб зробити все задумане — Тигр заважає мені довіряти людям і делегувати повноваження!
- я можу успішно спілкуватися (через Тигра я боявся навіть спробувати – легше було сказати «я не можу»)
- зрештою, це не провина начальника; коли я ретельно підготувався і ми з ним справді поговорили, все пройшло добре
- я думав, що досяг своєї вершини — а насправді я досяг лише меж своєї уяви — і побачив абсолютно новий рівень гри!

Ця книга не намагається замовчати про важку роботу та складнощі, пов'язані з написанням власної історії успіху. Тут немає прямих шляхів. Я прагну бути реалістичним. І такий підхід приносить глибоке задоволення та довготривалу винагороду, яка не забезпечить жодного швидкого рішення.

Втім, є одне застереження. Ця книга дає знання, але не мудрість. Мудрість не почерпнеш із книжок. Мудрість – результат особистого досвіду, застосування своїх знань на практиці.

Яке відношення стрибки та дайвінг мають до вас та вашого життя?

Перше, на що варто звернути увагу, що обидві ці завдання були пов'язані саме з психологічним аспектом, а не з фізичним. Дайвінг без кисневих балонів дуже екстремальний вид спорту, але викид адреналіну може вбити нирця. Раптова паніка на глибині 100 метрів означає, що ви дуже швидко витратите запас кисню в організмі - дуже швидко, щоб встигнути дістатися поверхні. А скаковий кінь моментально визначить на своїй спині того, хто «вичерпує» адреналін. Варто лише подумати про страх, і вона понесе. Обидва види спорту дають чудову нагоду поекспериментувати, як взаємодіють психіка та тіло в умовах стресу. Однак є безліч інших ситуацій, де допоможуть *Десять правил*. Ось деякі з них:

1. «Холодні дзвінки» впливовим незнайомим людям із проханням про допомогу в інноваційному, ризикованому проекті;
2. Повільне вибудовування взаємин із людьми, які спочатку неприязно до вас налаштовані;
3. Подолання страху перед публічним, нищівним для кар'єри провалом;
4. Подолання страху реальних фінансових втрат;
5. Відданість мети без впевненості в її успіху, але з усіма особистісними витратами, що додаються;
6. Створення плану та його зміна при зіткненні з труднощами;
7. Вибір нової манери поведінки та дисципліноване дотримання її;
8. Управління часом;
9. Необхідність одночасно виконувати зобов'язання перед сім'єю;
10. Творчість і новаторство в досягненні мети, яка, як всі вони говорили, недосяжна;
11. Інновації (або ніхто не займався подібним, або ніхто не починав з моєї точки відліку);
12. Створення групи підтримки з людей, набагато мудріших, ніж ви самі;
13. Збереження своєї мотивації до останнього у періоди негараздів;
14. Особиста відповідальність за успіх.

Хто пише вашу історію – ви чи Тигр?

У міру читання ви краще розумітимете Тигра, якого самі створили. А оскільки ми працюємо разом, ви переконаєтеся, яку шкоду завдає Тигр, і, цілком можливо, почнете злитися.

Так, я сказав «злитися». Злитися - заборонене слово. Якщо його правильно зрозуміти та використовувати, воно може стати вражаючим трампліном у новий розділ вашої історії та в новий підхід до роботи та життя в цілому.

Одного чудового літнього вечора я вийшов подихати повітрям після виступу в Амстердамі з презентацією перед великою аудиторією. Один із присутніх на презентації був особливо налаштований на знайомство і пішов за мною на галявину. Сказавши кілька добрих слів про презентацію, він повідомив, наскільки сильно мені заздрить.

- Чому? - Запитав я.

— Тому що я завжди хотів стати професійним оратором та надихати інших.

— Ні, не хотіли, — заперечив я.

Він здавався приголомшеним.

- Хотів! Завжди хотів.

— Ні, не хотіли, — сказав я. — Якби хотіли, ви б цим займалися. Ви займаєтеся *тим*, чим хочете.

Тепер він почав злитися. Ясно, що тут я зачепив його его.

— Легко говорити, у вас є історія, яку можна розповісти.

— Зрозуміло, але в мене її не було, коли почав виступати. Крім того, багато ораторів не користуються своїм особистим прикладом.

— Так, але, думаю, все трохи по-іншому, коли спочатку ви працюєте юрисконсультантом і збираєте стан, а потім «ризикujete» виступати.

— Що ж, шкода вас розчаровувати, але я був не дуже добрим юристом і не багато заробляв до своїх 30 років, тож я змінив напрямку руху!

Я дав йому свій номер і запропонував зателефонувати мені будь-коли, щоб дізнатися про те, як стати професійним оратором. Певна річ, він так і не подзвонив. Бідолашний хлопець: Тигр з'їв його долю на сніданок.

Чи варто бути чесними один з одним, якщо ми подорожуємо разом?

У цій книзі я буду з вами відвертий. Я не писатиму про те, що не можу підтвердити власним досвідом. І якщо ви готові бути чесним із самим собою, то побачите у собі зміни. Ви по-новому подивіться на себе. Прокинетеся.

Тож давайте будемо щирими. Якщо ви дійсно вважаєте, що «не в змозі» робити те, що хочете, через свою національність, виховання, віросповідання, освіту, стать, іпотеку... або оскільки маєте дітей, дружину/чоловіка/партнера і враховуєте реакцію начальника, організації, на яку працюєте, або країни, в якій живете, вам необхідно приборкати свого Тигра. Можливо, сьогоднішній день — той перший день вашого нового життя, де ви обрали чесність.

Рано чи пізно ви помрете. Рано чи пізно помру і я. Ось відправна точка для нашої спільної подорожі. Тільки з цієї відправної точки ми даємо собі дозвіл жити по-справжньому зараз — писати свою власну історію. Справа в тому, що з цієї позиції ваш страх перед публічним провалом при поданні на роботу вашого новаторського плану або мій страх упустити гроші за кілька тижнів, щоб спробувати встановити рекорд у фрідайвінгу стає досить смішним. Правильно? Про що ми взагалі турбуємося?

Чого ми чекаємо?

Давайте жити!

Десять правил приручення Тигрів

Мені належить встановити британський рекорд. Але чи це так?

Погляд із вершини скелі на платформу для дайвінгу переконує мене, що я на місці. Вона входить в океан, а на її вершині — невелика споруда, схожа на підйомний кран. Ось туди я й вирушу цим ясним лютневим днем. Опинившись там, я вперше занурюватимуся в океан на сліді.

- Джіме?

Я повернувся до двох чоловіків, що наближалися до мене.

— Я Марко, але всі звуть мене Раста. А це Андреа.

На Марко темні окуляри, у нього довгі дреди, відкинуті назад. Голий торс Андреа обрисами нагадує правильний трикутник основою вгору, він вищий за Марка. Вони обидва виблискують широкими італійськими посмішками. Ці хлопці керують Only One Apnea Centre - головним центром з підготовки фрідайверів на Червоному морі. Тут було встановлено багато світових та національних рекордів (сам Андреа чотири рази встановлював національний рекорд). Тут пірнали світові зірки, і Only One має репутацію «фабрики рекордів». І ось тепер я тут, щоб спробувати наслідувати їх приклад.

До цього я не зустрічав Раста та Андреа, але писав їм на електронну пошту про свій намір поринути на 101 метр, і вони погодилися допомогти мені. Паула, дівчина Раста та менеджер центру, допомагає мені впоратися з паперовими формальностями. Я переодягаюся в гідрокостюм, а через 15 хвилин ми вже спускаємося сходами до основи скелі і підходимо до краю понтона, який тримається на поверхні води за кілька дюймів від коралового рифу. Під нами океан, а до платформи плисти сто метрів.

Я одягаю маску, зісковзую у воду і інстинктивно дивлюся вниз у пошуках морської живності. Спочатку здається, що піді мною маленький підводний човен, потім я розумію, що дивлюся на строкаті плями семиметрової китової акули. Роблю глибокий вдих, щоб спуститись до

неї. Вона дозволяє мені плисти поруч із нею на глибині приблизно п'ятнадцяти метрів. Ми утримуємо прямий зоровий контакт, і час сповільнюється. Тепер здається, що маю право на встановлення рекорду.

Раста і Андреа приєднуються до мене та величезної акули, доки вона не спливає. Плани тренувань у воді завжди підлягають негайній зміні, коли представники живої природи вирішують відвідати.

Розминка у фрідайвінгу починається з мирного проведення часу у воді, обличчям вниз, дихаючи при цьому через трубку. Час заспокоїти розум і тіло, уповільнити биття серця після плавання. Коли ми готові, ми опускаємось на сім метрів і зависаємо на цій глибині, тримаючись за мотузку та затримуючи дихання. Це необхідно, щоб пробудити нирковий рефлекс ссавців. Він є у всіх нас. Він такий самий древній, як рефлекс дихання, і так само не піддається свідомому контролю. Він готує тіло до занурення. Цей рефлекс поєднує нас із дельфінами та китами, будучи доказом наявності у нас водних предків. Як тільки нирковий рефлекс вступає у справу, кожне занурення стає все більш тривалим та приємним.

- Готовий спробувати слід, Джіме? - Вимовляє Андреа.

Так. Ще як готовий.

Сьогодні ми використовуємо парний слід. Два дайвери можуть поринути разом, я опускатимусь під воду, а Андреа опускатиметься поруч зі мною. Він перевірятиме, наскільки комфортно я почуваюся в міру занурення, і стежити за роботою следа, поки я не навчуся робити це сам. Раста залишиться на платформі нагорі, спускаючи слід під воду.

Слід - це металева конструкція з усілякими рукоятками, закріпленими на центральній підлозі підставі. Через це центральна основа проходить мотузка. Слід прикріплюється до стріли крана, що нависає над платформою, і обтягується свинцевим вантажем. Коли Раста смикає мотузку, кріплення послаблюється. Після цього слід падає в океан і йде на дно зі швидкістю в середньому 1,6 м/с уздовж нерухомої лінії. У міру того як ми занурюватимемося, наші костюми і тіла почнуть відчувати тиск товщі води.

На такому парному сліді ми спускаємось не стопами, а колінами. Наші ноги перекинуті через планку внизу конструкції так, що коліна розташовані близько один до одного. Ми перекидаємо руку через другу планку на рівні плеча і потім затискатимемо нею ніс, щоб «видихнути всередину вух» і зрівноважити тиск води, що наростає, зовні. Інша рука охоплює другого дайвера за плече. Нагорі конструкції прикріплений надувний мішок та балон з повітрям.

Ми з Андреа розташовуємось на сліді. Андреа каже, що все, що я маю робити, — «підпирати» барабанні перетинки повітрям зсередини в міру занурення.

— Якщо будуть якісь проблеми, торкни мене за плече, і я зупиню слід — ми одразу піднімемося.

- Гаразд.

Дві хвилини ми обидва «глибоко дихаємо». Моє серцебиття частішає, а не сповільнюється. Не найкращий початок. Я гадки не маю, чого чекати, тому почуваюся як перед поїздкою на американських гірках: тривожно і в стані повної бойової готовності. Голова в такому стані просить мої надниркові залози вибирати «боротьбу чи втечу», — саме коли мені це зовсім недоречно.

Раста починає 30-секундний відлік. Я починаю втягувати повітря востаннє за 15 секунд. Я киваю Андреа, який киває Расте.

Удар.

Мої очі відразу ж опиняються під водою, звикаючи до неї. Вуха відразу ж починають хворіти. Я ніколи не готував їх до такої глибини – це постійне зусилля. Тіло пульсує від сили потоків води, а тиск під колінами в момент, коли планка тягне нас на глибину, набагато більше, ніж я очікував.

Я займався фрідайвінгом і скуба-дайвінгом раніше, але ніколи не занурювався з прикріпленим обтяжувачем. І ось тепер мене тягне в море, а я не готовий до такого недружнього й небезпечного занурення. У животі і грудях починається щось на кшталт спазму. Схоже на гикавку, поєднану з блювотним рефлексом, — вкрай неприємне відчуття, що викликає паніку. Я намагаюся переконати себе, що нема ніякої небезпеки, окрім тієї, що мій розум втрачає спокій. Я набув цієї навички завдяки виступам на сцені та верховій їзді, але тепер я на межі паніки.

Лунає брязкіт.

Ми біля нижньої межі занурення. Я відчеплюю коліна і тримаюся за верхню планку, спостерігаючи, як Андреа відкриває клапан і наповнює надувний мішок. Ми починаємо підніматися, а потім брязкіт затихає на дні.

Що відбувається?

Спазми продовжуються, і я чую, що роблю горлом якийсь дивний звук. Андреа випускає більше повітря, і ми починаємо підніматися. Спазми зменшуються, у міру того, як знижується тиск. Тепер поверхня наближається так швидко, що я послаблюю слід, щоб знизити швидкість підйому. Раптом у полі зору з'являються сонце та платформа, а також тінь Раста. На його обличчі широка усмішка.

- З поверненням, Джіме! Як все пройшло?

- Ем. Незвичайно. Мені треба до цього звикнути. Ми глибоко занурилися?

- П'ятнадцять метрів! Вітаю!

Чорт! П'ятнадцять метрів?

Гадаю, якби це було легко, цим займався б кожен. Однак як перейти від п'ятнадцяти до ста метрів? Я зазнав тиску, який лише в два з половиною рази перевищує атмосферний. А на глибині в 101 метр тиск буде в 11 разів більший за атмосферний. Мої легені там, під водою, щойно стиснулися вдвічі. Але їх обсяг зменшиться в 11 разів при спробі встановити рекорд, а крім того, будуть інші істотні відмінності. А ще ефект наростаючого тиску води на барабанні перетинки, з яким треба вміти справлятися... Все це вимагає ясної голови, щоб уникнути викиду адреналіну, який я щойно зазнав.

Ким, чорт забирай, я себе уявив, задумавши все це?

Тут знадобиться щось більше, ніж поява китової акули, щоб принести мені успіх. Окрім того, це буде справжня перевірка Десяти правил. Адже страх і дискомфорт наказують мені відмовитись від написання цього розділу моєї історії.

Навіщо мені це?

Я хочу пройти це випробування. Я хочу дізнатися більше про Десять правил і знову перевірити їх. Я хочу зрозуміти, хто я, і хочу стати ближчим до моря. Ось моя історія. Я не просплю своє життя. Я не втечу від неї. Я не дозволю Тигре продиктувати мені її.

Правила приручення Тигрів

Настав час представити вам *Десять правил Приручення Тигрів*, які допомогли багатьом людям та компаніям у всьому світі досягти незвичайних результатів. Це вони привели мене на іподром і на глибину 101 метр.

Правило 11: Дійте зараз – час обмежений.

Правило 12: Перепишіть кодекс звичних правил та постійно змінюйте його.

Правило 13: Щодня рухайтесь у тому напрямку, куди прагнете.

Правило 14: Стати господарем у своїй голові.

Правило 15: Шукайте тих, хто може допомогти.

Правило 16: Не шукайте безпеки у власності більшості.

Правило 17: Щодня робіть щось із того, що вас лякає.

Правило 18: Усвідомлюйте та контролюйте свій час, щоб щось змінювати.

Правило 19: Створіть порядок, який забезпечить основи просування до мети.

Правило 10: Ніколи не здайтесь!

Просто? О так. Чи легко? Ні — якби вони були легкими, їм би йшли всі. А ми не слідуємо. Це стане однією з ваших головних переваг, якщо у вас вистачить сміливості діяти та написати свою власну історію. На жаль, більшість людей не дотримуватимуться цих правил.

Частина перша

Частина друга

Частина третя

Частина четверта

Епілог

Правила Цілісності: 1, 2 и 3

Правила Лідерства: 4, 5 и 6

Правила Змін: 7, 8 и 9

Правила Росту: 10

Життя без Тигра

Правила розташовані в особливому порядку, тому є причина. Однак не сприймайте їх як покроковий процес. Тут немає жодних «кроків до успіху». (Не довіряйте тому, хто запевняє, що пропонує вам Святий Грааль.)

З часом ви зрозумієте, що в заплутаній, повній Тигровій ситуації ви можете повести себе відповідно до будь-якого з правил, і це вам допоможе. Втім, щодо сьогоднішнього дня, почніть вводити їх у тому порядку, як вони представлені.

Правила поділені на чотири групи, і сама книга – на чотири частини. Кожна група правил представляє процес, через який вони проводять вас:

Давайте коротко познайомимось з кожною з цих частин.

Частина перша: Правила Цілісності

Цілісність - істот. *цілісність, міцність, стійкість.*

Це не означає, що я вважаю, що вам не вистачає послідовності в її звичному розумінні. Правила закликають вас звернути увагу, наскільки ваші вчинки відповідають вашій натурі — вашим цінностям, тому, чого ви надаєте значення, життєвим цілям, бажанню щиро спілкуватися з оточуючими та вашій потребі зростати та розвиватися. Можливо, ви дотримуетесь вказівок Тигра, уникаючи страху та дискомфорту, на шкоду своїм справжнім бажанням?

Ви займаєтеся тим, чим хочете займатися, у той час, який ви відпустили на землі? Ви живете тим життям, яким вам хотілося б жити? Ви працюєте над тим, щоб досягти такого життя? Чи Тигр диктує вам вашу біографію? Правила Цілісності допоможуть вам ухвалити рішення і наблизять вас до особистої незалежності.

Правило 1: Не бійтеся діяти вже сьогодні – час обмежений

Воно вимагає від вас діяти. Не плануйте змін, а починайте їх здійснювати. Не забувайте дії в Google у плани на майбутнє. Не купуйте про це книгу і не говоріть про це друзям. *Почніть діяти*. Причому почніть жити так, як мали намір. Якщо ви не впевнені, з чого почати, наважтеся вже сьогодні це з'ясувати.

Незалежно від того, чи є ви генеральним директором або готуєтеся до перших шкільних іспитів, коли ви наважтеся діяти, щоб жити так, як ви мали намір, ви зіткнетеся з питанням, чому ви досі так не робили, і зустрінетеся з Тигром. Ось тут і постає питання цілісності. Коли ви виманите Тигра з високої трави на відкриту місцевість і подивіться на нього, ви зрозумієте, як близько один від одного жили протягом тривалого часу в стані видимої гармонії. Тепер ви знаєте про існування один одного. Тепер ви можете взяти ініціативу у свої руки і рушити прямо до цілісності. Тепер ви можете діяти так, як забажаєте, а не так, щоб уникнути Тигра. Відтепер немає потреби шукати виправдання бездіяльності: тепер цілісність стала можливою.

Правило 2: Перепишіть свій внутрішній кодекс правил та постійно змінюйте його

Це правило стикає нас із деякими нашими улюбленими стратегіями ухилення від цілісності. Слова, що раціонально звучать, розумно обґрунтовані докази, які ми приймаємо за правду, поки не наважимося кинути їм виклик. Ці домисли поділяють мільйони, і їм зазвичай потурають друзі та сім'я.

Правило 2 вимагає чесності перед самим собою – щодо Тигра та стратегій, якими ви користуєтеся, щоб уникнути зустрічі з ним. Усі наявні у вас ретельно розроблені правила щодо того, як усе влаштовано у житті, рятують від усього нового, від зростання, щирості, від того, щоб бути самим собою. Правило 2 закликає усвідомлювати це та почати долати.

Правило 3: Щодня рухайтесь у тому напрямку, куди прагнете

Тут ми попрацюємо над плануванням. Правило 3 пов'язане з прийняттям рішень щодо прибуття туди, де хочете опинитися ви самі, а не ваш Тигр. Від вас потрібно зробити справжній вчинок у реальні терміни. І це зіткне вас віч-на-віч з вашим Тигром. Проте з кожним днем ви наблизитиметесь до історії, яку хочете написати — ближче до цілісності.

Цілісність - головний стартовий майданчик для нашої спільної подорожі. Ми лише приготуємо запаси провіанту, прокладемо маршрут і піднімемо вітрила. І нам доведеться завзято пливати на нашому суденці й тоді, коли небо потемніє, а хвилі з гуркотом обрушаться на нас — на радість наших очорнителів. Для цього нам знадобиться другий блок правил.

Частина друга: Правила Лідерства

Ви не повинні займати керівну посаду, щоб користуватися Десятьма правилами. Однак вони допоможуть стати лідером в очах оточуючих, незалежно від вашої посади. Правила Лідерства 4, 5 і 6 покликані взяти під контроль ваше власне життя (що є необхідною умовою успішного керівництва чимось ще життям). Щоб дійсно отримати контроль над власним життям, слід усвідомити ще один прийом атаки Тигра і розгромити його:

Тигр любить впливати на нас через спілкування з оточуючими.

Як стати лідером у своїй робочій сфері? Ви переконуєтеся, що саме ви контролюєте ситуацію, а не Тигр, що на важелі лежить ваша рука, а не лапа тигра. У міру того, як ви оволодієте кермом, ви знайдете право керувати й іншими. Подумайте: «Чому ви думаєте, ніби люди захочуть піти за вами?» Чи промайне у вашій відповіді щось із наведеного нижче?

- Я вмію брати на себе відповідальність — вибирати свій шлях і прокладати його, не дозволяючи страху збити мене зі шляху (Правило 4).
- Я впевнений у собі і стриманий, я не боюся просити допомоги (Правило 5), я дотримуюсь певного розпорядку (Правило 9).
- Я відчуваю цілісність, оскільки мої вчинки та рішення виходять із мого уявлення про те, що правильно, а не через страх, що подумают люди (Правило 6).
- Я здатний виділятися з натовпу, коли це необхідно, але не для того, щоб привернути до себе увагу (Правило 6).

Всі ці риси можна побачити, наприклад, у добре адаптованій дитини, але в поведінці дорослої людини на роботі вони зустрічаються набагато рідше. І все-таки у нашій «новій економіці» вони комерційно необхідні, а чи не лише бажані з погляду особистісних аспектів (причому всіх рівнів організації).

Недолік перелічених вище рис призвів би до ранніх втрат у гонці за лідерство. Лідерський стиль поведінки походить із цілісності, із психологічного стану — заснований на здатності керувати самим собою. Він не виникає після прочитання підручника з ділового адміністрування або від читання плаката з необхідними принципами та манерами поведінки, що висить у їдальні.

Правило 4: Стати господарем у своїй голові

Правило 4 готує вас до битви з голосами у вашій голові. Внутрішній голос спонукає кожного з нас відмовитись від своїх амбіцій, коли ми замислюємося над бажаним курсом, або змінити напрямок. Подібні голоси (я пізніше представлю вам їх як Директора та Саботажника) – робота Тигра.

Якщо людина не може стати господарем діалогів у своїй власній голові, вона не зможе стати господарем своїх рішень. Адже ми пишемо свою історію, приймаючи рішення, здійснюючи вчинки та отримуючи результат.

Правило 5: Шукайте тих, хто може вам допомогти

Здатність працювати з людьми та керувати ними задля досягнення спільної мети є життєво необхідною. Навряд чи можна зробити щось по-справжньому стоїть самостійно. Ми розглядаємо це глибше, дізнаємося, чому Тигр позбавляє нас сили духу, коли треба просити про допомогу оточуючих, і навчимося долати цей страх.

Людина, яка може допомогти вам, чекає вашого дзвінка — ким би він не був. І ви можете дозволити собі ухилитися від спілкування? Ви дійсно керуєте своїм життям, чи це Тигр заважає вам знайти союзників та наставників?

Правило 6: Не шукайте безпеки у конформізмі

Іноді можна подумати, що найкращі жокеї сидять на трибунах, а не беруть участь у перегонах. Там ми бачимо людей, які можуть годинами говорити про те, як треба керувати скаковим конем. Але навряд чи вони колись сиділи в сідлі.

Натомість наші герої всі побували у справі. У Правилу 6 першому плані виходить лідерська здатність йти своїм шляхом. Найпростіше сидіти на трибунах, залишаючись невидимою та захищеною, і висловлювати думку, відповідно до якої ви ніколи навіть не пробували вчинити. Складніше пробиратися повз тигра, що гарчить, і опанувати якусь навичку, ігноруючи пересуди «громадськості». Ви вийдете на іподром та напишете свою історію?

Тепер ми маємо зробити нову манеру звичкою — протягом тривалого часу змінювати себе. У цьому нам допоможуть Правила 7, 8 та 9.

Частина третя: Правила Змін

Ви хочете один раз відкрито та чесно поговорити з начальником та створити відкриті стосунки з колегами? Ви бажаєте досягти своїх цілей та виконати певні завдання цього місяця? Ви хочете надихати команду на зборах у наступному місяці або ви хочете стати натхненником своєї власної ще успішнішої команди?

Я прагну, щоб ви відчули, що здатні привнести довготривалі зміни, а не просто одного разу зробити якийсь вчинок. Вам знадобиться стійкість і послідовність, і Правила Змін – саме для цього.

Правило 7: Щодня робіть щось із того, що вас лякає

Подолання страху та дискомфорту можна навчитися. Правило 7 цілком присвячене практиці цієї навички. Варто навіть навмисне потрапляти у ситуації, які створюють побоювання та внутрішній дискомфорт. Тоді вибух відповідних емоцій згодом стане знайомим — як і спосіб впоратися з ними та вміння діяти, попри все.

Ваша реакція на страх, ймовірно, визначає, з ким ви зустрічатиметеся чи дружите. Отже, є ймовірність того, що вона вплине на долю ваших дітей. А це має значення!

Подолання страху та дискомфорту – це ще не все. Потрібно побудувати абсолютно нові відносини, якщо ми збираємося посилити зміни і зробити приручення Тигра новою звичкою.

Правило 8: Керуйте своїм часом, щоб щось змінювати

Правило 8 зовсім не про раціональний розподіл часу. Ми перебуваємо в серйозних відносинах з часом, але рідко усвідомлюємо їх, і часто вони хворі. Правило 8 пов'язані з їх перетворенням. Коли ваші стосунки з часом стануть здоровими, їх можна буде контролювати. Встановивши контроль, ви зможете мислити та діяти без участі Тигра.

Такий рідкісний ресурс, як час, ми не витрачаємо на вчинки, а інвестуємо його. Життя, витрачене на перегляд телевізора, поїдання піци та розпиття віскі — це внесок, і він дає цілком конкретний результат. Яким є ваш інвестиційний план?

Правило 9: Створіть порядок, який забезпечить основи просування до мети

Спортсмени-олімпійці самі творять свій розпорядок. Вони мають режим тренувань, дієти, певні процедури, які допомагають психологічній стійкості, і навіть свої ритуали (наприклад, послідовність, у якій надягають екіпіровку). Такі ритуали та стереотипні процедури допомагають пройти через необхідний рівень дискомфорту задля досягнення призу. Вони забезпечують певність і ясність дій.

Ви колись визначали стандарти, яким ви повинні відповідати? Подумайте, якби ви відповідали їм щодня, який ефект ви отримаєте через дванадцять місяців?

Ми ще до цього повернемося.

Частина четверта: Правило Росту

Правило 10 стосується виконання обіцянок, даних самому собі та іншим, завершення розпочатого, досягнення мети та саморозвитку. Адже щоб довести справу до кінця, потрібно подолати страх і дискомфорт, а без цього зробити не можна.

Починаючи довгострокові проекти, слід зберігати націленість виконання своєї обіцянки. Це важко. Щоб чогось досягти, треба щось *робити* і треба *завершити* цю справу. По суті, необхідно продовжувати діяти, доки не виконайте задумане. Незавершена справа має наслідки: «Страх — тимчасовий, а провал вічний».

Правило Росту говорить: **Ніколи, ніколи не кидайте почате**

Частина перша Правила Цілісності Правило 1

Не бійтеся діяти вже сьогодні – час обмежений

— Що ви раніше робили, щоб приборкати свого Тигра, Джіме?

Моя друга мотиваційна мова проходила чудово, поки я не почув ці слова. Справа в тому, що людина, яка перервала мене, була «генеральним директором» — великим начальником над п'ятьма сотнями чоловік, і всі вони сиділи, вичікувано дивлячись на мене.

Я розповів йому, як залишив юриспруденцію, заснував свою власну справу про результати, яких ми досягли з клієнтами. Він вважав, що цього замало.

— А що ви маєте на увазі? - Запитав я. (Можливо, зараз, коли в мене трохи більше досвіду виступів на сцені, я б не поставив таке запитання «крикуну» із зали.)

— Якщо не заперечуєте, я сказав би, що ви досить маленького зросту.

Я заперечував, але мій Тигр досить голосно загарчав, тому я промовчав.

— І, якщо не заперечуєте, я б додав, що ви важите трохи більше, ніж треба.

Ось тут я *справді* заперечував. Я подумав, що подібний відгук призначався, швидше, для сеансу віч-на-віч.

— Отже, я ставлю фунт, що ви не зможете стати жокеєм на стрибках, що транслюються по телебаченню, в рамках офіційних правил жокей-клубу через 12 місяців.

Тут я досить міцно вчепився за кафедру, щоб не впасти.

- Ви смієтесь?

- Чому?

— Тому що я не вмію їздити верхи.

Його обличчя спотворило подібність злісної усмішки, яка буває у лиходіїв у кіно, коли вони розуміють, що герой потрапив у пастку.

— У такому разі буде справді цікаво приборкати такого Тигра, чи не так?

Мій мозок пронизав електричний заряд. Адже він страшенно правий. Це буде дуже цікаво. Це навчить мене Десяти правилам; це розповість мені про мене. Або я доведу, що правила б'ють точно в ціль, і надам їх реальне підтвердження, або виявиться, що я неправий і час їх знищити.

Якщо я не здатний досягти чогось незвичайного за допомогою Десяти правил, чи маю право я очікувати, що зможе хтось ще?

Чи можна це здійснити? Чи можна навчитися їздити верхи на коні та з'явитися на екрані телевізора у прямому ефірі через рік, використовуючи лише Десять правил Приручення Тигра, враховуючи повну катастрофу зі спортом у школі, нинішню зайву вагу та повну відсутність спортивної підготовки?

Я мав знайти відповідь. Я посміхнувся у відповідь, як це робить герой, коли знає, що в нього в рукаві якраз потрібний засіб, який допоможе втекти з кігтів лиходія. Я сказав, що погоджуся за умови, що маю додатковий місяць на підготовку та складання плану. Він усміхнувся. Ми потиснули один одному руки. Почалася нова пригода.

Перевірка в реальних умовах: дорогою додому я почував себе просто чудово. Того ранку я вийшов з дому бізнесменом із надмірною вагою, збираючись на презентацію перед групою продавців, а додому я повертався людиною, яка через рік у цей самий час стрибатиме верхи на своїх перших транслюваних по телебаченню стрибках.

Ніколи не знаєш, як життя зміниться одного прекрасного дня!

Однак усе стало виглядати інакше, коли я визирнув у вікно поїзда. У дитинстві я ходив у велику лондонську єдину середню школу, і там не було стайні. Іноді після особливо галасливої перерви на ланч там не було навіть придатних для використання туалетів. На стрибках я був лише двічі в житті — в компанії колег, і не особливо зосереджувався на конях. Я нічого не знав про верхову їзду. Я не міг відібрати час від роботи задля досягнення цієї мети: у мене була сім'я, і мені треба було виплачувати іпотеку. У мене не було вільних готівки, щоб кинути їх на тренування.

Я впав у ще більшу задуму, коли дістався додому, відкрив банку холодного пива, ввімкнув ноутбук і почав шукати інформацію про жокеїв. Ви знаєте, що в більшості випадків вони постають о п'ятій ранку і працюють до шостої? І – зрозумійте – займаються цим шість днів на тиждень 12 місяців на рік. Включно з зимою!

Ви знали, що у стрибках без перешкод жокеї входять до вагової категорії від 7,5 до 9 стоунів? На тому життєвому етапі у мене вдома не було терезів. Я любив пиво і любив каррі. Крім того, у мене збереглося смутне спогад про те, що я зважувався і важив 12 стоунів востаннє, коли проходив медичний огляд.

Мені треба було діти кудись 25% себе коханого — і я не знав, куди!

Я дізнався, що жокеї добре підготовлені фізично. Це було ударом, бо я думав, що всю роботу роблять коні. А я не займався ніяким спортом відколи закінчив школу сімнадцять років тому. І дізнався, що жокеї сідають на своїх перших коней віком від 6 до 12 років.

Як я не намагався, я не зміг знайти жодної розповіді про жокеїв, які почали вчитися їздити верхи в 35 і брали участь у стрибках через 12 місяців. Невтішно.

На цей момент підключився мій кодекс правил. Будучи чудово розробленим, щоб утримати мене в безпеці, він почав розміщувати на моєму шляху перешкоди, що розумно звучать. Я почав боротьбу, яка вибухне наступного року.

Битва з Тигром розпочалася.

Правило 1: Не бійтеся діяти вже сьогодні – час обмежений

Давайте одразу перейдемо до справи. Насправді різниця між тими, хто у своїй глибокій старості озирається на минуле з широкою щасливою усмішкою, і тими, хто дивиться назад із образою та розчаруванням, полягає в тому, що перші багато діяли. Вони припинили планувати на майбутнє і щось робили. Чи згодні?

Ми надто довго чекаємо, прагнучи зрозуміти, як усе зробити правильно, перш ніж діяти на основі своєї ідеї. Не варто з'ясовувати, як все виконати правильно чи ідеально. Залучіть інших людей, залучіть їх у розмову, отримайте пораду, отримайте схвалення, визнайте, що немає ідеального зразка. Зробіть щось по-іншому вже сьогодні, щоби випробувати свою ідею.

Дійте!

Зрозуміло, все це ясно, як день. Отже, давайте розберемося, чому ми так рідко спостерігаємо сміливу дію. Крім того, давайте з'ясуємо, чи збираєтеся ви зробити що-небудь сьогодні, щоб приручити свого Тигра, або ж маєте намір глибокодумно кивати на ясні як день поради, ігнорувати їх, а потім дивуватися, чому ви не досягли жодних великих змін у результаті прочитання цієї книги.

Подумайте про найбільшу проблему, яку потрібно вирішити на роботі. Можливо, вона знаходиться поза рамками ваших службових обов'язків, але ви хочете, щоб вона вирішилася. Можливо, вона стосується поводження з членами вашої команди, що неефективно працюють. Або пов'язана зі збоями у робочому процесі. Можливо, йдеться про вдосконалення способу взаємодії із клієнтами. Або вона стосується використання ваших сміливих новаторських ідей розвитку продукту та підготовки презентації перед порадою директорів. Можливо, настав час отримати нову роботу або вищу зарплатну плату.

Тепер подумайте, в які розумні часові рамки ви змогли цього досягти.

На секунду відкладіть книгу і справді подумайте про це.

Тепер, коли у вас є мета, якої ви хочете досягти, і розумні часові рамки, коли це можна здійснити, я хотів би зробити ситуацію цікавішою. Що, якщо я запропоную вам 10 млн. доларів, щоб досягти того ж результату за третину часу, яке ви задумали? Як це змінює вам ситуацію? Яка смілива дія змусила вас відкласти книгу і встати з крісла, щоб виконати це? Куди б ви поїхали? Кому б подзвонили? На який аероплан сіли б, щоб заощадити суму, яка змінює ваше життя?

Припиніть читати та відкладіть книгу!

Обміркуйте це. Серйозно. Що б ви зробили?

У мене є для вас хороша новина та погана. Спочатку погана новина: я не збираюся ділитися з вами своїми насили заробленими готівкою.

Тепер гарна новина. Вам не потрібні мої гроші, щоб зробити сміливий вчинок, який ви щойно задумали.

За межами сім'ї робота є нашою найбільш хвилюючою пригодою у житті. Це сфера, де ми перевіряємо себе, залишаємо свій слід в історії та надаємо величезний позитивний вплив на інших людей.

Вам не потрібний мій хабар, щоб зробити свій наступний робочий день відповідним обіцянці.

Тепер дійте.

Тепер!

Правило 1 наказує вам сміливо діяти вже сьогодні. Ви знаєте, який сміливий вчинок ви повинні зробити, щоб негайно змінити те, що вимагає залагодження на роботі. Тимчасові рамки Правила – «сьогодні». Спочатку ми домовилися, що це зрозуміло, як день. На тому етапі ви навіть, можливо, вирішили попросити повернути вам гроші за таку банальну пораду. Отже, знову відкладіть книгу і йдіть та зробіть це.

Зараз!

Як все пройшло?

Якщо ви це зробили, вітаю – ви стартували.

Ви цього не зробили?

Чому?

А зрозуміло.

Так Так. Я розумію. Ми всі розуміємо. Кожен відчуває у такому разі те саме. Однак дехто проходить через це.

Виправдання, які ви знаходите, це просто Тигр у дії. Ні, ще не надто пізно. Так, ви змогли б знайти номер, якби постаралися. Так, це прекрасна книга — але вона, як і раніше, лежатиме тут і після дзвінка, і на тому етапі означатиме для вас набагато більше, оскільки ми з вами обидва станемо до цього часу борцями з Тиграми.

Вітаю. Ви зустрілися зі своїм Тигром. Тепер він вам знайомий?

Коли ви зустріли свого Тигра, прорвіться крізь страх і хвилювання, які він породжує у вас, і зробіть це.

Припиніть юлити. Досить укладати угоди з самим собою — мовляв, завтра ви зробите ще сміливіший вчинок. Робіть зараз. Завтра не полегшає. Все буде, як і раніше, лише додасться знання того, що сьогодні ви злякалися.

Яким є ваш пульс?

Ви зробили це?

Ні? Зателефонуйте другу! Зателефонуйте другові прямо зараз. Справжньому, сміливому — тому, хто робить вчинки, а не просто допомагає вам відчутти себе краще, говорячи про банальність. Запитайте цього друга, чи бачить він чи вона причину, чому ви не можете зараз зробити сміливий вчинок.

Зателефонуйте йому прямо зараз.

Ви пишете цю пропозицію своєї історії чи Тигр?

Навіщо ви купили цю книгу, якщо не для того, щоб приборкати Тигра? Ви можете купити милу книжку самодопомоги з CD, що гіпнотизує, якщо хочете відчувати тепло і розслабленість. Приручення Тигрів пов'язане з тим, щоб бути ЖИВИМ. Ви готові до цього?

Як тільки ви зробили сміливий вчинок, не соромтеся перевертати сторінку. Це ваша історія — ви збираєтеся написати в ній нову пропозицію, і хто знає, куди вона може вас привести? Це правда хвилює.

Прокиньтесь і дійте сьогодні!

Чому я пропоную "не боятися діяти вже сьогодні"?

Правило 1 надає вам п'ять великих переваг:

1. Воно показує, що вам перешкоджає тільки Тигр.
2. Воно руйнує ваші звичні шаблони потурання Тигру та демонструє їх вам.
3. Воно призводить до виникнення у вас зобов'язань.
4. Часто воно приносить швидкий результат і допомагає вашій історії зробити стрибок.
5. Воно допомагає вам прокинутися!

У частині цього розділу, що залишилася, я проведу вас через ці п'ять переваг.

Правило 1 демонструє, що вам перешкоджає виключно Тигр

Коли ви обмірковуєте сміливий вчинок і вагаєтесь, ви посилено займаєтесь самоаналізом. Зверніть увагу на незмовний діалог у своїй голові. Вам перешкоджає виключно Тигр. Ви можете уявити всілякі страхи. Це діє ваш кодекс правил – великий винахід Тигра, але не реальність. Незабаром ми дійдемо цього кодексу.

Будьте чесними. У скоєнні сміливого, мужнього вчинку вам не заважає ніщо, окрім Тигра, чи не так?

Правило 1 є особливо важливим та перевірочним для мене особисто. Я не люблю його — але мені воно потрібне. Воно потрібно, щоб дивитися у дзеркало, ставити собі питання, танцювати з власними демонами і визнавати невпевненість у собі. Якщо я чесно і хоробро виконую все це, то я змушений діяти. Коли мені нарешті вдавалося зробити сміливий вчинок, результат завжди був приголомшливим, а процес не таким страшним, як я гадав. Впевнений, ви знайдете те саме.

Після того, як ми провели самоаналіз і усвідомили, що Тигр є єдиним, що заважає нам діяти, ми знаємо, де знаходиться ворог. Усвідомивши Тигра, ми можемо почати приборкувати його.

Правило 1 та руйнування шаблонів

Ми з вами обидва – раби своїх звичок. Подібно до звивистої річки, ми обидва обираємо той шлях, який вимагає від нас менше щоденних зусиль. Ми звертаємо на це не більше уваги, ніж річка на валун, що обгинає тисячоліттями. Але на відміну від річки, ми можемо перелізти поверх чогось, прорити тунель під чимось або розбити свої валуни.

Правило 1 руйнує наші звичні шаблони поведінки. Крім того, воно змушує нас побачити ці стереотипи, що ще важливіше.

Багато наших шаблонів сформувалися, коли ми були підлітками. Часто на той момент вони були нагальними для виживання, тому змінювати їх дуже неприємно і страшно. З цієї причини багато хто з нас ніколи не звертається до цих давніх шаблонів виживання. Коли ви дізнаєтеся про них, ви можете чесно поміркувати, якою ціною вам обходяться ці звички, і подумайте про нагороди, які можна отримати, якщо щось змінити.

Як тільки ваші шаблони зруйновані, а ви знаєте про їхнє існування, стає важче їх дотримуватися. Коли ви руйнуєте шаблон сміливим вчинком (який зазвичай включає присутність іншої людини), один цей вчинок дещо змінює. У справу вступають інші сили. Тепер справа стосується не лише вас — починають узгоджуватися кінцеві терміни та дії, хоч би для пробної

розмови. Справа починає жити своїм життям поза вашою головою. Ви більше не контролюєте його, отже, ваші шаблони, уподобання та звички стають для вас предметом не першої важливості.

Більше експериментуйте із руйнуванням звичок. Спробуйте їздити іншим видом транспорту. Купуйте в іншому супермаркеті. Зруйнують шаблони у випадковому порядку та дивіться, що вийде в результаті. Тигр – раб звичок. І від звички хилить у сон.

Ми з вами відтепер у справі, яка потребує неспання.

Не боятися діяти, щоб потрапити на іподром

Вранці після мого інтернет-дослідження, пов'язаного з парі, що стосується верхової їзди, я зробив сміливий вчинок. Я подзвонив єдиній у світі людині, яка цікавилася верховою їздою, яку знав — Стівену. Адже я нічого не тямив у верховій їзді. Я розповів Стівену про парі і спитав, що він думає з цього приводу.

— Думаю, тобі це не надто сподобається.

- Чому?

— Уяви, що ти стоїш на сидінні свого мотоцикла. Мотоцикла, який утричі більший за звичайний. А, і ще тобі не можна триматися за краї керма — ти тримаєшся лише за середину керма. Потім хтось, не ти, виставляє швидкість близько тридцяти п'яти миль на годину, і ти від'їжджаєш.

- Хм. Продовжуй...

— Ну, через деякий час тобі доведеться трохи розігнатися на цьому мотоциклі, якщо ти збираєшся виграти забіг.

- Розігнатися? — запитав я з сумнівом.

- Так. Так що ти починаєш смикати кермо туди-сюди і пересувати зад вгору і вниз, поки не розженешся приблизно до тридцяти восьми миль на годину. Потім ти відпускаєш одну руку і починаєш шалено розмахувати їй із затиснутим у ній хлестом, щоб збільшувати швидкість аж до закінчення гонки.

— Звучить небезпечно.

— А це й небезпечно.

— А що з правилами про охорону праці та нормами безпеки? Вони не можуть просто дозволяти людям виходити та робити такі небезпечні речі, як показують по телевізору. В мене буде захисна куртка? Шолом, що закриває все обличчя, із забралом, якщо я збираюся стояти на сидінні мотоцикла, що рухається зі швидкістю?

- Ні. У тебе буде шовковий піджак, який ти одягнеш поверх тонкого захисного одягу. Крім того, у тебе буде захисний шолом, але якщо бути абсолютно відвертим, це не велика допомога при серйозному падінні — особливо якщо тебе ляжуть.

— Ти сказав «лягнуть»?

— О, таке, звісно, може статися, якщо ти впадеш.

— А на сидлах надійні ремені, здатні запобігти падінню?

- Ні. І за зіткнення тобі не захочеться стояти. Тобі точно захочеться, щоб кінь тебе скинув.

- Так? А на якій швидкості ти сказав?

— Близько тридцяти восьми миль на годину. Але подумай про це. Там може бути чотирнадцять коней, кожен з яких важить півтонни, і кожен втоптує цю вагу в дернину всіма чотирма копитами — на кожному з яких небезпечна гостра металева підкова. Якщо ти падаєш на ходу, ти захочеш, щоб тебе відкинуло якнайдалі.

- Так?

- О так.

- Ясно. Дякую, Стівен. Бувай.

- Бувай.

Що ж, то була гарна розмова. Стало набагато краще.

Правило 1 та зобов'язання

Зобов'язання - це обіцянка, дана самому собі чи іншим. І щоб дати обіцянку, потрібно ухвалити рішення. Як відомо, процес ухвалення рішення включає зустріч із Тигром.

Ми з вами обидва знаємо, що ніщо з досягнутого нами життя не було досягнуто без зобов'язань. Однак як ми приходимо до цієї мистичної миті появи зобов'язань? На момент, коли вимикаємо задній хід і вирішуємо, що рухатимемося вперед. У нас зберігається невпевненість у тому, як ми це робитимемо, але ми вирішуємо, що нестимемо відповідальність за те, щоб справа була зроблена напевно.

Це момент, коли змінюється ваше життя. Такі моменти змінили світ. Олександр Флемінг присвятив себе тому, щоб уявити людям пеніцилін. Джон Ф. Кеннеді присвятив себе тому, щоб людина ступила на Місяць. Вони також були просто людьми. Вони мали Тигра.

Ось у чому головне питання. Це один із найважливіших розділів у книзі. Як ми беремо на себе зобов'язання? Відповідь така: зобов'язання випливають зі сміливого вчинку. А зовсім не сміливий вчинок слідує за моментом прийняття зобов'язань.

Прочитайте це ще раз. Подумайте трохи. Ви згодні?

Дозвольте пояснити, чому сміливий вчинок вимагає зобов'язань (а чи не навпаки). Поділюсь з вами історією про початок моєї подорожі на іподром. Тепер я знаю, що коли погодився на заклад, ще не взяв на себе зобов'язання стати жокеєм. Це сталося через кілька тижнів. Погоджуючись на

парі, я не спалив за собою жодних мостів; я не зробив жодних незворотних змін, мій задній хід був доступний. Потім сміливий вчинок привів мене до рукоштовання з жінкою на ім'я Гі Армїтедж, і ми взяли на себе зобов'язання один до одного. Це все змінило...

Зобов'язання перед стрибками як виклик

Так сталося, що через пару днів після ув'язнення парі всі мої дванадцять стоунів сиділи поряд із жвавим сером Кейтом Міллсом — засновником Air Miles і Nectar, [16] яхтсменом, який мав стати одним з організаторів Олімпійських ігор 2012 року в Лондоні. Коли я спробував бісквіти, він запитав, чим я збираюся зайнятися зараз. Я розповів. Він захихотів. Потім він усвідомив, що ідея перетворення пожирача бісквітів, який важить дванадцять стоунів, на жокея настільки цікава, що звернувся до всіх, хто сидів за столом і попросив тиші, щоб їм про це розповісти.

- Ви давно займаєтеся верховою їздою? — відкрив вогонь у відповідь один із гостей.

- Я двічі катався на поні, - відповів я.

Це справді їх розвеселило. Я з нетерпінням чекав, що вони скажуть.

Через рік, коли мій перший заїзд відбувся, я зв'язався з Кейтом, щоб розповісти йому про це. Він був щедрий у своїх привітаннях, а я був задоволений, що позбавився проблеми, яку нажив того вечора. Я не розраховував, що моя наївна відповідь Кейту стане сміливим вчинком, але він виявився саме таким. І реакція тих, хто сидить за столом, дуже допомогла мені.

Того вечора я зробив сміливо, не доївши залишку свого бісквіту. Ой! І я сів на дієту з того самого моменту. До ланчу я їв лише фрукти. Я відмовився від усього печива на зустрічах із клієнтами та замінив свій звичайний десерт вечірньою прогулянкою.

Крім того, того ж вечора я вирішив, що мені доведеться скоро зіткнутися з ще однією страшною ситуацією. Думка про те, щоб сісти на коня, мене жахала.

— Якої мети ви домагаєтеся верховою їздою? - Запитала мене жінка, коли я записувався на перший урок верхової їзди. Мені сподобався її стиль.

— Я збираюся брати участь у стрибках на правилах жокей-клубу за дванадцять місяців.

Мене записали наступного ж дня.

Коли наступного дня я зайшов у двір, я був певен, що розрізняю трепет напруженого очікування. Дівчата явно чекали на когось цікавого. Їхній вигляд став висловлювати певний сумнів у той момент, коли я вийшов з машини. Пізніше мені спало на думку, що зазвичай у жокеїв не така повна постать, як була у мене. Крім того, жокеї зазвичай носять бриджі та чоботи для верхової їзди, а не чоботи-веллінгтони та джинси.

— Ми з нетерпінням на вас чекали, — променисто посміхається мені моя приваблива вчителька — і мені вже подобається бути жокеєм. — Скажіть, чим ви робили? Де ви їздили верхи? Хто ваш учитель?

- Сьогодні мій перший день на коні!

Я не знаю імені тварини, на якій мав їздити того дня. Подумки я назвав його Ядерним зарядом. Він видав тихе зневажливе іржання, коли його вели назад у стійло, а його місце зайняв Доббін. Дівчата повернулися до своєї роботи у дворі і навіть не помахали мені на прощання після мого уроку - який проходив у темпі спокійної прогулянки.

Наступної п'ятниці я був у пабі з кількома друзями. Коли ми обмінювалися розповідями про минулий тиждень, я згадав про заклад. Їхні очі розширилися.

- Ну і який сміливий вчинок ти зробив?

Я розповів про бісквіт, про відмову від печива, про прогулянки та урок верхової їзди. Це їх не вразило.

- Це не сміливість!

— Я був голодний... а кінь був величезний — це здавалося дуже сміливим.

- Ні. Півкраїни сидить на дієті, а більшість семирічних дівчаток беруть уроки їзди на поні.

Я вчинив розумно і переклав цей тягар на них.

- А що ти пропонуєш?

— Це очевидно: подзвони справжнім спортивним тренерам верховою їздою, знайди того, який тебе візьме і навчить.

І справді, можливо, не так розумно я вчинив.

Не знаю, що ви думаєте про те, щоб без попереднього повідомлення зателефонувати важливим людям, які стоять у центрі індустрії мільйони фунтів, і попросити їх про допомогу. Мені не надто подобалася ця ідея. Мій Тигр гарчав.

Тренери з верхової їзди можуть бути будь-ким — підприємцями, продавцями та продавцями, діловими людьми, наймачами, вихователями талантів, експертами з тварин, завідувачами господарства, коментаторами на стрибках і тактиками. Але вони не ідіоти:

- Що ж, я бажаю вам удачі, Джіме, і ми будемо раді, якщо ви прийдете, огляньтеся і, якщо хочете, підберете батіг. Але маю пройти пару років, перш ніж я зможу спокійно підвести вас до одного з моїх коней.

Це була одна з найбільш ввічливих відповідей, які я отримав. Основне посилення полягало в тому, що я був занадто старий, надто важкий і не міг їздити верхи на коні — не кажучи вже про стрибки. Я вирішив зателефонувати до жокей-клубу і до шкіл верхової їзди. Там я отримав таку саму відповідь. Ніхто не міг до ладу сказати, причому тут був мій віковий обмежувач. Крім того, ніхто не хотів задаватися цим питанням.

Це був дуже цікавий тиждень для Десяти правил і для самого приборкувача Тигра. За цей тиждень я почав ставати відданим справі. Звідки відбулося зобов'язання? Воно походить від емоцій. Воно сталося через те, що я вийшов за межі комфортної звичної сфери дій і побачив, і усвідомив, що можу взаємодіяти зі світом інакше. На даний момент я взаємодію на їх умовах. Чи можливо змінити ці умови?

Емоції виникли ще й через безцеремонні негативні відповіді, які я отримував. І це мало на мене цікавий вплив — мені захотілося довести, що всі вони не мають рації.

Відбувалося ще щось важливе. Усі відповідали мені однаково. Завдяки досвіду роботи в промисловості я знав, що коли людина чує від різних людей одну й ту саму відповідь як пояснення, чому не можна здійснити щось, це діє громадський кодекс правил. Йдеться про переконання та настанови, які ростуть в окремих людях та групах і згодом надовго фіксуються в умах людей як реальність. Такі негласні норми є у всіх спільнотах.

Коли знову настала п'ятниця, і я зустрівся зі своїми друзями, я їв салат без соусу і пив воду з газом. Я попросив їх про найсміливіший вчинок, про який вони могли подумати. Ми вирішили обдзвонити кількох найголовніших осіб Британії у сфері скакових коней протягом наступного тижня та попросити їх про допомогу. Ось тепер Тигр справді гарчав.

Найдивовижнішою була реакція цих людей. Всі, кому я дзвонив, відповідали на дзвінок або швидко передзвонювали. Усі були зацікавлені. Усі хотіли, щоб задумане сталося, та пропонували допомогу. З ким я справді хотів поговорити, то це з Майклом Колфілдом — генеральним директором Асоціації жокеїв Великобританії (нині Професійної асоціації жокеїв). Зрозуміло, він знав один-два нюанси про те, що має на увазі становище жокея. Існувала лише одна проблема: у мене не було його номера, тому я написав на електронну пошту JAGB через веб-сайт. За десять хвилин на моєму мобільному висвітився незнайомий мені номер.

- Джіме? Це Майкл.

За кілька днів я обідав з Майклом і жінкою, про яку ніколи не чув — Гі Армідедж.

Ми сиділи в пабі в містечку, про яке я теж ніколи не чув, у Ламборні.

Втім, до кінця вечора я вже чудово зрозумів, що Ламборн є одним із трьох головних центрів верхової їзди в Англії. Тієї пізньої години це були просто слова. Досить скоро я побачу реальність, що чинить опір і брикається, у вигляді рядів і рядів скакових коней у світлі дня — видовище, яке я як і раніше вважаю хвилюючим, як і вперше, коли його побачив.

До кінця вечора я також дізнався трохи про мініатюрну і дуже гарну Гі, яка випромінювала енергійність за столом. Виявилось, що Гі Армідедж — одна з перших жінок, які виступали на Grand National, найзнаменитіших стрибках у світі, як і найнебезпечніших. Вона — перша жінка, яка здобула перемогу на Челтнемському фестивалі (найпрославленіших британських та ірландських стрибках з перешкодами) як професійний жокей. Гі залишається однією з найуспішніших жінок-жокеїв усіх часів у стрибках із перешкодами.

Я дізнався, що Гі заручена з Марком Бредберном (пізніше вони одружилися), професійним жокеєм у стрибках з перешкодами. Марк прийшов другим на Grand National верхи на Лорді Аттербері лише через кілька місяців після того, як ми познайомилися. Він виграв Кубок Аскота на Хенд Інн Хенд всього через кілька тижнів. Крім того, я дізнався, що зараз Гі працює професійним помічником Ентоні Пітера (Епа) Маккоя — володаря Найвищого ордена Британської імперії.

Зрозуміло, я ніколи не чув про Епу Маккой. (Мабуть, мені слід було краще виконати своє домашнє завдання.) Він виграв більше забігів, ніж будь-який інший жокей у перегонах з перешкодами в історії і пішов далі, отримавши бажану премію BBC «Людина року у спорті» 2010, обійшовши гольфістів з Кубка Райдера та провідних футболістів.

Я їв салат і не згадував слово бісквіт. Ні Майкл, ні Гі теж не кидали погляду на столик з десертом. Після обіду Гі стала тихою та задумливою.

— Що ж, гаразд. Якщо ви справді готові до цього, я візьму вас. Ви повинні бути тут о сьомій ранку в суботу. Я домовлюся, щоб Кенді Морріс відкрила свій магазин раніше, і ми забезпечимо вас усім необхідним. Потім ми вирушимо на подвір'я до Мартіна Бослі — подивитися, як працюють із кіньми. Після цього я подивлюся, чи зможе Тіна Флетчер привести вас у форму за урок, щоб ви могли розпочати.

Ви вгадали: про Кенді, Мартіна чи Тіна я теж не чув, хоча варто було б навести довідки.

- Що скажете?

О ні. Ось тепер я в біді. Мені треба завести машину і попрямувати до Лондона? Чи варто потиснути руку, яку ця жінка простягла над столом? Якщо я це зроблю, життя ніколи не стане колишнім, і я знав, що найближчими тижнями будуть для мене менш комфортними.

Ми потиснули один одному руки.

- Прекрасно. Нам вже час. Побачимося в суботу — о сьомій ранку, — і Гі Армідедж пішла.

То справді був неймовірний поворот подій. Сміливий вчинок якимось чином привів до команди золоту легенду перегонів. І в той момент, коли я тиснув руку Гі Армідедж, я справді взяв на себе зобов'язання. Задній хід був неможливим. Я збирався брати участь у стрибках — які б труднощі не чекали на мене попереду.

Гра почалася!

Правило 1 дає швидкий результат

Мій швидкий результат було досягнуто протягом місяця сміливих вчинків:

- Я жив у Ламборні.
- У мене була Тіна Флетчер, спеціаліст з конкуру світового рівня, кваліфікація якої дозволяла готувати наїзників до Олімпійських ігор, і вона навчала мене керувати конем і вести його.
- Гі Армїтедж, легенда перегонів, була моїм особистим тренером.
- Я дотримувався режиму тренувань та дієти, розробленої інструктором Джейсоном Куком, який тренує у Ламборні професійних жокеїв.
- Щоранку я галопом скакав на спортивних конях. Ні, у мене не було прихованого таланту. Гі попросила спільноту Ламборна знайти найбезпечніший живий транспортний засіб у долині, і прекрасна людина на ім'я Мартін Бослі відгукнувся. Думав виключно кінь — не я — але я проводив там щодня, сидлав коня, розмовляв з конюхами та *вчився*.

Таким був мій швидкий набір результатів у моєму випробуванні на шляху до стрибків.

Думаю, ви теж хотіли б зрушити справу з мертвої точки, перемогти, а не просто сидіти на місці, отримувати чудовий подібний результат і робити життя цікавішим?

Мені цікаво, яким буде ваш швидкий результат, якщо ви зробите сміливий вчинок сьогодні. Чи не хочете це з'ясувати?

Правило 1 змушує вас прокинутися!

Всі ці люди тільки чекали, щоб допомогти мені. Всі ці пригоди чекали, поки я прокинуся, зіткнувся віч-на-віч зі своїм Тигром і почну проживати їх. Це останній і, мабуть, найважливіший нюанс із усього, що робить для нас Правило 1.

Правило 1 змушує нас прокинутися!

Ми проводимо таку частину нашого життя замкненими у своїй голові зі своїми власними страхами, що становлять нам компанію, витрачаючи час зі схожими на нас людьми, які зміцнюють наше звичне бачення світу. Правило 1 – перше з Правил цілісності. Цілісності, тому що воно допомагає відокремити наше злякане, кероване Тигром "я" від нашого істинного "Я". Воно починає робити людину цілісною. Воно починає вести нас у бажаному напрямку, а не в тому напрямку, яким керують страх, потреба догодити іншим і звичка.

Правило 1 – смілива дія – виливає на сплячий дух відро холодної води, забезпечує зміни та дає шанс. Воно веде нас до моменту, коли стає можливим взяти він зобов'язання.

Отже, моє запитання до вас таке: яка смілива дія розбудить вас, приведе вас до того, що еквівалентно моєму рукостисканню з Гі Армїтедж та зобов'язанню працювати з іншими людьми, щоб втілити свою мрію в життя?

Бездіяльність має наслідок — ви продовжуєте спати. У вас все залишається безпечним. Ви перебуваєте в стані застою. І так, це стає станом «краще не буває». Людському духу потрібне зростання. Проте Тигр перешкоджає зростанню. І не звинувачуйте інших за те, що незвичайна можливість під назвою Життя втрачено.

Ви вже зробили сміливий вчинок?

Ви збираєтеся зробити його завтра?

Правда?

Гаразд. Мабуть, я коротко висвітлю це питання, перш ніж ми перейдемо до Правила 2...

Завтра...

Отже, ми зіткнулися з найбільшою брехнею всіх часів: завтра все буде інакше. Завтра я зроблю сміливо. Завтра я приборкаю Тигра.

Тигри завтра не приборкаються самі собою. Сміливі вчинки не планують завтра. Їх роблять лише сьогодні. Нині. Це реальна зміна у поведженні з Тигром, а не план на майбутнє. І саме тому Правило 1 є Правилем 1, а не Правилем 10. Тому що коли настає завтра, воно виявиться таким самим, як сьогодні, і ще один день пройшов з Тигром, який пише вашу історію. Ще одна вм'ятина у вашій впевненості у собі.

Сьогодні — єдиний реальний день. Є лише зараз. Життя – це завжди справжній момент. Змініть свої взаємини із собою, змінивши свої взаємини зі справжнім. Зробіть те, що бажаєте.

Настав час зробити свій сміливий вчинок. Отримайте від цього насолоду.

Настала ваша черга.

Досьє 1:

Оповідання Кріса Стівенсона

Я завжди мріяв, оглядаючись на життя, усвідомлювати, що побував у різних місцях і робив варті вчинки. Це ж моє життя.

У 2005 році я залишив університет і розпочав кар'єру у сфері постачання. У 2007 році я почав замислюватися про те, щоб переїхати до Австралії, але завжди зволікав щось зробити у зв'язку з цим. Мій внутрішній збір правил казав мені, що в мене недостатньо коштів, щоб втілити задумане в життя.

Влітку 2009 року мені довелося погодитися з фактом, що я страждаю на депресію. Водночас настав кінець тривалим взаєминам і завершився важливий робочий проект — попереду були ще рутинніші завдання. То були важкі часи. Здавалося, я маю ризикнути, якщо збираюся отримати якийсь імпульс у своєму житті.

Того літа один друг порекомендував мені прочитати книгу «Іди туди, де страшно». Ближче до кінця листопада я зважився на сміливий вчинок, щоб зрушити справи з Австралією з місця, хоча я не мав роботи. Якось у середу ввечері, провівши 30 хвилин біля екрану комп'ютера, я глибоко вдихнув і натиснув на «забронювати зараз». Я купив квиток на рейс до Мельбурна в один кінець.

Мій сміливий вчинок із Правила 1 змінив для мене все. Правило 1 показало, що насправді єдине, що стояло між мною та моєю давньою мрією — це оплата квитка кредитною картою, 24-годинний політ і великий Тигр, що гарчить. Як тільки квиток був куплений, справу було розпочато. Гроші були витрачені, та я не міг отримати їх назад. Зрештою, я йоркширець!

Я пам'ятаю, як першого дня гуляв Мельбурном, коли прилетів. Йшов дощ. У мене не було роботи, я заблукав, зайшов у глухий кут. Через далекий переліт у мене було порушено добові біоритми. І я був самотній. Я зупинився в жакхливому гостелі, через який враження стали ще гіршими. Я був наляканий і шокований — я ніколи не перебував у такій невизначеній ситуації.

Не вперше за цю пригоду я був змушений почати переписувати своє особисте зведення правил. Я припускав, що, зупинившись у гостелі, зустріну таких людей, як я сам. І маю точку відліку. Але це не спрацювало! Незабаром я усвідомив, що все буде дуже важко, але я мав достатньо грошей, щоб протягнути, може, три місяці, і я повернув себе до того, щоб перемогти. Я не смів і думати про те, щоб кинути розпочате, бо ненавидів саму думку про повернення додому. Страх провалу не завадив моїм спробам написати власну історію.

Часом я дуже сумнівався у собі. Мені здавалося, що я вчинив егоїстично, залишивши людей, які люблять мене. Мені здавалося, що я робив не те, що треба: що біг, гадаючи, ніби трава тут буде зеленішою. Крім того, я пройшов через усі ці переживання, доки довгий час був на самоті, — усвідомлюючи, що все, що залишилося, було хорошим. Був час, коли я думав, що якщо ця поїздка потрібна лише для того, щоб розплющити мені очі, то і це не так погано.

На тому складному етапі вкрай важливими виявилися Правила 3 і 10. Я знав, до чого хочу прийти: до прекрасного життя, іншого способу життя (хоча я не знав якого саме), до нового старту і пригоди. Я не уявляв, наскільки це буде важко, але я черпав силу у Десяти правилах. Я зрозумів, що кожен наступний день буде трохи легшим, коли все почне вставати на свої місця. Щодня був великою сходінкою на крутих сходах. Я знаю, що тепер я мету. І ось щоранку я їду машиною на роботу вздовж пляжу і посміхаюся. Я завжди думаю: «Я зробив це — я зробив так, щоб це сталося».

Коли я гостро відчував самотність чи ізолюваність, я звертався до Правила 10, яке рятувало мене. Спочатку я думав, що це була просто впертість та страх перед провалом. Я справді не знав, як зможу впоратися, якщо повернуся назад до Англії, що провалився, підібгав хвіст. Однак книга «Іди туди, де страшно» допомогла мені зрозуміти, що я був не просто впертим. У мене є сила та характер. Це додало мені значної частини впевненості.

У мене були основи з Правила 9. Моєю «осовою» була наполеглива праця на моїй австралійській роботі. Робота була ключем до візи та довготривалого проживання в країні. Отже, якщо я досягну успіху в цьому, я зможу насолоджуватися всім іншим.

Я виробив ритуал – частіше говорити «так». Я дуже товариська людина у колі близьких друзів, але не завжди відкрита до людей, з якими тільки познайомився. Однак за перші 6 місяців в Австралії я не відхилив жодного запрошення на громадські заходи — барбекю, «швидкі побачення», вечірки, випивка після роботи з людьми, яких я ледве знав навіть вихідні в Новій Зеландії! Тепер у мене велике коло друзів у Мельбурні.

Не менш важливим було Правило 5. Ще живучи в Англії, на початку 2009 року я зв'язався з CIPSA – австралійським відділенням моєї професійної організації. Я згадав, що хотів би жити та працювати в Австралії, і прикріпив своє резюме. Проте тоді не отримав відповіді.

Натомість наступного дня після звільнення з роботи в Англії я отримав e-mail від культової міжнародної компанії в Мельбурні з пропозицією прийти на співбесіду на посаду менеджера зі стратегічного вибору джерела постачання. І співбесіда мала відбутися всього через чотири дні після мого прильоту! Виявилось, що людина, яка очолювала на той момент відділ постачання — член ради директорів CIPSA і зберегла моє резюме. Інструменти для Приручення Тигрів справді знаходяться навколо вас.

Це була саме та посада, яку я шукав. Я прагнув зайняти керівну чи іншу посаду у великій компанії. Через два роки я, як і раніше, насолоджуюся своїм вибором. Мій начальник йде з компанії наприкінці 2011 року. Я діятиму як тимчасовий глава відділу постачання та подам заяву на отримання керівної посади на постійній основі.

Крім того, я розробив свій кодекс правил на випадок наближення депресії. Я можу реагувати на почуття, що зароджуються, прямо звертатися до них і поміщати їх у контекст, тобто не дозволяти втомі захопити владу над моїм днем і не усуватися від ситуації, яка мене дратує, — і те, й інше призвело б до погіршення настрою. Раніше це змусило б мене турбуватися, сумніватися в ухвалених рішеннях, своєму майбутньому, друзях — у всьому.

Тепер, коли я краще розумію свого Тигра, я усвідомлюю його вплив на моє життя. Це він підтримував мою сором'язливість через уявну нестачу коштів. Крім того, він впливав на мене у випадках конкуренції. Саме страх програшу затьмарював мій погляд на спортивні змагання та будь-які інші змагальні ситуації. Думаю, з цим пов'язаний і мій депресивний настрій. Крім того, мій Тигр не давав мені бути сміливим у взаєминах із протилежною статтю.

Усвідомлення того, що я приборкав свого Тигра, надало мені чимало впевненості. Часто думаю: якщо я зміг здійснити це, я можу зробити будь-що. Я відчуваю таку гордість і задоволення, коли говорю з людьми про свою подорож. Я дійсно щасливий від усього, що роблю, і поки що у мене немає жодного бажання щось змінювати. Втім, я розумію, що здатний на більше — у всіх сферах життя.

Приручення Тигра змусило мене відчути себе надзвичайно впливовим. Я пам'ятаю момент, коли мене осяяло, що я таки приборкав його. Я їхав уздовж моря Мельбурном у кабріолеті, який щойно купив, у машині грала музика. Це був саме той образ, який виникав у моїй голові за роки до того, як я сюди приїхав: я сиджу за кермом, світить сонце, я насолоджуюся життям і можу робити все, що хочу.

Сміливий вчинок – каталізатор змін. Всі ми здатні на неймовірні подвиги, що несуть зміни, але слід поставити себе у скрутне й незвичне становище, щоб зрозуміти це. Як тільки ви це зробите, складається ситуація «пан чи зник». А у такій ситуації вибір очевидний. Зрештою, це ваше життя і ваша історія, правда?

Правило 2

Перепишіть свій кодекс прийнятих уявлень та постійно змінюйте його

Чому ваш шлях до утихомирення Тигра був таким довгим, що знадобився сміливий вчинок, щоб виграти парі з ним?

У мене був свій кодекс уявлень, і я надходив відповідно до нього. У вас також є. Мої дії були продиктовані моїм кодексом, як і ваші. Це породження Тигра. Давайте приділимо йому пильну увагу на кількох сторінках.

Мій колишній звід уявлень був зрозумілий, хоч би якими хоробрими були мої слова зі сцени на адресу «крикунів». Він говорив: «Бізнес-консультанти у віці 35 років, з надмірною вагою, курці та питуші, які навчалися у звичайній середній школі в густонаселеному робочому районі і навіть віддалено не були обдаровані у спорті – не стають жокеями. Невисокі хлопці, віком, ймовірно, близько 16 років, які їздили верхи з шестимісячного віку і жили за містом у сім'ї, що має власну стайню, — такі стають жокеями».

Як спрямовував вас подібний стереотип упродовж минулих років? Здійсненню чого він перешкоджає сьогодні? Становленню ким він перешкоджає сьогодні? Він так само зупинятиме вас і завтра?

Кодекс — один із найефективніших засобів атаки Тигра. Адже норми кодексу здаються справжніми, розумно виправданими та, на наш погляд, незмінними. З цієї причини багато людей все життя живуть відповідно до марного шаблону. Стереотипні уявлення щодо того, як стати жокеєм, виявилися фальшивими. Однак цього кодексу раніше дотримувався не тільки я, а й мої друзі, моя сім'я та практично будь-яка людина, яка має відношення до стрибків.

І цей кодекс практично змусив мене закинути проект. Тільки сміливий вчинок подолав це, познайомивши мене з Гі Армїтедж. Гі по-іншому бачила світ — мала інший кодекс уявлень. Вона також навчилася цьому завдяки сміливим вчинкам. Коли Гі захотіла здобути перемогу на стрибках, у жінок просто не було такої можливості. Гі та ще кілька хоробрих дам-першопрохідців назавжди змінили цю виставу. Гі має досвід у переписуванні стандартних уявлень.

Наш кодекс уявлень найчастіше зміцнюється нашими колегами, вищими співробітниками, нашими друзями та сім'ями. Адже ця фікція створена, щоб тримати людей у безпеці, а Тигра на вершині. І всі люди, які нас оточують, зазвичай зацікавлені, щоб ми сприймали ці норми як належне. Оскільки, якщо людина успішно кидає виклик деяким нормам, вони ризикують втратити віру у свій власний кодекс. Ризикують позбутися захисту від страху та хвилювання, від чесного погляду на самих себе.

Дозвольте мені пояснити.

Що таке кодекс правил?

Кодекс правил - це стандарти сприйняття світу та своєї здатності взаємодіяти з ним. Іноді правила виражаються як переконань, але переконання — лише підрозділ кодексу. Вони стають правилами, оскільки найчастіше здаються нам непорушними і небезпечними наслідками, якщо ми їм не підкоримося. Ці норми часто йдуть від суспільства, людей нашого кола, від професійної субкультури. Нерідко ЗМІ, сім'я, люди нашого кола та колеги *активно дотримуються цього кодексу та «стежать за його дотриманням»*. Такою є реальність. Непідкорення навіть може мати соціальні наслідки.

Зрозуміло, це реальність. Абсолютно. Просто безліч людей підтримують одні й самі загальноприйняті уявлення та забезпечують тим самим свою безпеку. Я говорю не про зведення державних законів, не про релігійні обряди, яким ви вільні слідувати, не про ваш внутрішній моральний кодекс чи голос совісті. Я говорю про не норми поведінки у суспільстві та стосовно своєї сім'ї. І не про правила елементарної безпеки: якщо я зроблю крок з краю скелі, у вухах у мене буде свистіти вітер, перш ніж настане тиша.

Я говорю про надумані правила. Наприклад, одне з них говорить: «Необхідно відвідувати наради, коли мене викликає начальник» (без ввічливого обговорення, чому я повинен там перебувати) або «Я повинен виступати відповідно до кожного слова, написаного під шалено нудними пунктами на слайдах презентації PowerPoint позаду мене». Або візьмемо велику мантру, якою впливають всі від керівників вищої ланки (чії назви посад містять слово «головний» —

головний виконавчий директор, головний начальник фінансової служби) до менеджерів групи з обслуговування клієнтів: «Я повинен проводити стільки часу, виконуючи роботу інших людей, що просто не маю можливості надихати та надихати людей на досягнення нашої мети — інакше кажучи, я не можу „лідирувати“».

Навіщо кожен із нас вигадує зведення правил, яке заважає жити?

Ми пообіцяли собі, що будемо чесними, чи не так? Тож давайте подивимося в обличчя реальності. Невизначеність нашого існування вселяє жах. Ми не впевнені, що уникнемо повені, не впевнені, що виживе наша компанія, не впевнені, що, прокинувшись ранком, не виявимо, що хтось уже з'їв усі пластівці.

Нам це не до вподоби. У мене в сім'ї люблять тварин, і в нас живе кілька вихованців. Вони не так протестують проти невизначеності. Вони живуть справжнім. Вони не знають про свою смертність. Вони навіть не знають, як заворушення на Близькому Сході впливають на ціну бареля нафти і що це обов'язково відгукнеться на ціні іпотеки.

Люди ж мають огиду до вакууму визначеності. Ми шукаємо якусь визначеність і наповнюємо нею вакуум.

Зазвичай ми заповнюємо вакуум різними правилами. Ми дуже намагаємося уникнути страху невизначеності.

Ми, люди, як правило, добрі до оточуючих — і нам подобається, коли нас потребують, подобається захищати інших, — тому ми розповідаємо їм «що і як» і ділимося своїми правилами виживання. І ми описуємо страхи, які чатують на них, якщо вони порушать правила. Хоча мало хто колись справді зустрічався з цими «жахами». Мало кому вистачило мужності приборкати свого Тигра, ретельно все спланувати та сміливо діяти.

Кодекс правил охороняє нас від чудес життя

А невизначеність — це не лише негатив та втрачені пластівці. Невизначеність передбачає також ймовірність, що дивна ідея обернеться колосальним успіхом, що розмова з начальником приведе вас до управління новим відділом та подвоєння окладу, що через п'ять років про вас напишуть книгу. Більшість людей не бажають побачити цей бік невизначеності. Тигр нападає, перш ніж вони отримують шанс.

Слід подолати страх і тривогу, щоб побачити позитивний бік. Доведеться наполегливо працювати, щоб уникнути підводного каміння (які обов'язково будуть, якщо ви відкриєте самого себе і перейдете з трибун на іподром, щоб брати активну участь у житті). Недаремно рух за «позитивне мислення» як таке заробило собі репутацію роздутої панацеї. Воно не звертає уваги на ту частину позитивного мислення, яка стосується страхів та тривог (адже тоді люди не купуватимуть керівництва щодо самопомогі). Однак приборкання Тигра має на увазі владу саме зі страхами і тривогою. Ця робота вимагає мужності та героїзму.

Тут я маю додати, що для деяких наслідки того, щоб кинути виклик кодексу, створеному в минулому, були в тому самому минулому дуже реальними. Наприклад, якщо у дитинстві людину жорстоко виховували (у фізичному чи емоційному плані), стратегія виживання, створена ним, щоб упоратися з ситуацією, може зафіксуватися в її кодексі та впливати на взаємини з людьми і на життя в цілому, доки вона не виправить свій кодекс, зробивши стрибок у повну зрілість. Найчастіше для цього потрібен час та професійна допомога. Втім, це можливо.

Але чому це впливає на нашу кар'єру? Тому що ми сумніваємося у своїй значущості та у самих собі, ми сумніваємося у підтримці колег. Ми боїмося показати, ким є насправді. Ми сприймаємо вищих співробітників чи своїх клієнтів як «авторитетні постаті». Застарілий кодекс правил ясно повідомляє нам, як поводитися, щоб вижити.

Однак уявіть на хвилинку, що, змінивши кодекс, ви побачили, що колегам приємно вас підтримувати і навіть начальство прагне допомогти вам (адже ви заробили їхню повагу як рівні їм, незалежно від назви вашої посади). Уявіть, яка б з'явилася можливість, якби ви кинули виклик рутинному кодексу.

Ми користуємося кодексом, щоб знайти у світі сенс. Ми прибігаємо до нього, щоб упоратися з невизначеністю. Він служить нам схемою дій без будь-якої іншої надійної карти.

Тигр створює кодекс, покликаний врятувати нас від страху та тривоги, залишитися в зоні комфорту, але при цьому він позбавляє нас свободи та обмежує. Як довго ви дозволите цьому тривати?

Коли я вперше обговорив свою ідею встановлення британського рекорду у фрідайвінгу, всі члени міжнародної асоціації фрідайвінгу, з якими я розмовляв (крім двох), недвозначно висловили своє ставлення до моїх шансів на успіх. Вони врахували свій власний досвід та досвід інших людей, змішали це зі своїми правилами щодо ними ж вигаданих обмежень та створили кодекс, як діє фрідайвінг. Однак ніхто й гадки не мав, як працює фрідайвінг. Теорії – так. Наука? Ні. Ми навіть не знаємо напевно, чи допомагає адаптація серцево-судинної системи зануренню або заважає.

Експерти в один голос стверджували, що задумане мною неможливе. Вони були добрими і добрими людьми. Усі вони дотримувалися певності. Тільки ті двоє італійців, із якими ви вже зустрічалися раніше, не поділяли загальний кодекс. Завдяки сміливому вчинку, який привів мене до Андреа і Расти, а також завдяки спортивному експерту Джону Піттсу (який допоміг мені і з

верховою їздою) і завдяки Деббі Меткалф, режисерові фільмів про фрідайвінг, я переконався, що правила можна порушувати і руйнувати.

Коли справа дійшла до мого бажання виступати на стрибках, всі пов'язані з верховою їздою люди, з якими я розмовляв (за винятком двох), також ясно висловили своє ставлення до моїх шансів на успіх. Вони теж виходили із кодексу. Вони заповнили невизначеність, яка оточує мої шанси, використовуючи свій кодекс правил. Вони були добрими і добрими людьми. І знову дотримувалися певності. Одна Гі знала, що правила – фальшивка.

Які правила? Правила не керують світом! Жодних завідомих правил не існує. Це величезна фікція. Ілюзія, якої дотримується багато людей. Ніхто не знає, що ви можете чи не можете зробити. Ніхто! Нехтуючи фікцією, ви отримуєте шанс перемогти.

23 листопада 1976 року Жак Майоль, великий першопрохідник фрідайвінгу, чия історія послужила натхненням для створення фільму «Блакитна безодня» (The Big Blue), встановив світовий рекорд 100 метрів. Немислимий подвиг. Лікарі говорили, що на глибині в 100 метрів, ймовірно, його розчавить тиск товщі води (там тиск у 11 разів більший за атмосферний).

Однак поряд з Майолем під час занурення було вісімнадцять аквалангістів зі спорядженням та троє пірнальників без спорядження. А його команда на платформі складалася із семи осіб. У 2010 році я спускався на глибину 101 метр у супроводі одного аквалангіста зі спорядженням (це був оператор із камерою, який знімав лише до глибини 40 метрів). Ще один пірнальник без спорядження зустрів мене на глибині 30 метрів по дорозі назад, а команда на платформі була з двох осіб. Технічні новації, що з'явилися з 70-х років, незначні. Якщо що й удосконалилися, то це уявний кодекс правил — жахи та захисна вигадка людського розуму.

Свого часу Майоль спростував панував тоді кодекс правил. Він був першопрохідником. Він переписав кодекс. Я тільки слідував його дорогою. Саме це робить його великим.

Правила ніколи не існували. Це фантом. Але варто нам тільки замислитися над тим, щоб не підкоритися їм, Тигр гарчить на нас, і ми відчуваємо страх і невпевненість. Такою є людська природа.

Потрібно піти на битву. Ця книга - останнє в довгій низці запрошень затіяти бійку, щоб жити.

Перепишіть свій кодекс правил - Прокиньтесь!

Давайте випробуємо ваш кодекс

Ви сидите в барі з кількома друзями — ваша підлога та орієнтація несуттєві, але припустимо, що ви гетеросексуальний чоловік, — і ви бачите гарну жінку біля іншого кінця барної стійки. Ось вона, у всьому своєму пишноті.

Ви кажете собі: «Вау, подивися на цю красуню. Мабуть, я підійду і заговорю з нею. Можливо, вона відповість. Можливо, ми станемо друзями і, хто знає, що може за цим послідувати!» (Тут я повинен підкреслити, що, якщо ви маєте намір реалізувати це на практиці, то, згідно з кодексом більшості людей, вам слід бути одному в цей момент.)

Отже, ви прогулянковим кроком прямуєте через бар до цієї красуні, а ваша голова сповнена дотепних рядків і початкових фраз... Але потім, коли вам залишається лише шість кроків, краєм ока ви бачите двері туалету. І як за помахом чарівної палички проходите повз красиву жінку і чомусь опиняєтеся в туалеті.

Що пішло негаразд?

Це все кодекс правил, який саботує наші бажання та охороняє від небезпеки — невпевненість у результаті знайомства сповнена жахом відмови, а не шансом побудувати чудові стосунки. Отже, поки ми йдемо до красуні з повною головою дотепних зауважень, кодекс правил починає вказувати нам.

— Думаю, тобі цього не варто робити, — попереджає він.

- Чому?

— Бо вона дуже вродлива жінка.

- Я знаю. У цьому вся справа.

— Але ж ти потворний!

- Так?

- Так! Ти не пам'ятаєш, що сталося востаннє, коли ти зробив щось подібне?

- Хм. Думаєш, я не зможу включити свою дотепність та чарівність?

- Ха-ха-ха. Вважаєш, це дотепно? Я так не думаю.

— Здається, вона бачить мене. Я повинен зробити це, як мені бути?

— Подивися поверх її лівого плеча. Он там туалет. Іди до вбиральні! Іди туди!

І якимось чином у результаті ви заходите в туалет, перш ніж повернутись до вихідного столика і продовжити розмову з друзями.

І хіба життя не прекрасне!

Замість того, щоб проходити через весь цей страх і дискомфорт спілкування з незнайомкою, ви примудрилися пристосуватися, зайти в туалет і повернутися за столик, щоб насолоджуватися напоєм та розмовляти зі звичними друзями про звичні речі.

Провал вашої місії навіть не ваша відповідальність. У всьому винна краса тієї жінки. ...І того, хто вважав вас надто потворним, щоб заговорити з нею. Зрозуміло, ви гадки не маєте, якою була б реакція цієї жінки. Насправді ви лише наслідували свій кодекс, зміцнивши його владу над вами.

Це правило – фікція. Ми знаємо, що жодних правил немає. Відомо, що у світі є маса негарних людей, які зустрічаються із фантастично красивими.

Усі вони зневажили свій кодекс.

Гаразд, можливо, деякі з них заробили трохи грошей, щоб змастити колеса свого життя. Але навіть у тому випадку, якщо вони підійшли перевальцем до красуні і шпурнули на барну стійку ключі від своєї Lamborghini, перш ніж відкрити рота, їм теж довелося винести бій зі страхом відмови, поки вони йшли через бар. Вони мали кинути виклик кодексу правил.

Як виявити дію кодексу правил

Є кілька способів перевірити чинність вашого кодексу.

Наприклад, люди із сильним кодексом часто можуть передбачати майбутнє. Можливо ви знаєте таких людей. Можливо, ви один із них. Вони знають, що станеться, якщо ви почнете варіант А або Б. У них є здатність швидко перемотувати DVD життя (DVD, який ще ніхто не дивився) і розповідати вам, що там наприкінці. Про жахіття, яке чекає, щоб атакувати вас. Або атакувати керівника компанії. Або атакувати безстрашного комерсанта, який вирушив укладати контракти за океан. Ваш кодекс діє, коли ви пророкуєте зловісне майбутнє, замість того, щоб перебувати зараз. І тому ви можете бачити інші (позитивні) варіанти результатів.

Є ще один інструмент, який ви можете скористатися, щоб постаратися побачити, як працюють ваші правила, рятуючи вас від проживання вашого власного життя. Запишіть місце, в якому ви *дійсно* хотіли б опинитися, — наприклад, ідеальну роботу. На мить уявіть собі ідеальну роботу. Чим би ви займалися щодня? Ставте високу мету.

Потім запишіть всі причини: чому ви вирішили, що це неможливо.

Тепер уважно прочитайте записані причини. Які з них є істинними? (Ті, що ви можете довести.) Що з цього ви справді випробували на собі та здатні відстояти у жорсткому ТБ-інтерв'ю з чудовим журналістом? І ці причини не зникнуть миттєво, якщо хтось запропонує вам величезну суму грошей (або ще щось, що «включить» вас)?

Тепер викресліть хибні причини. Що у вас лишилося? Скільки ви перебували в оманах? Від чого вони справді вас захищали? Від успіху? Від радості? Від здобутків? Від пригод? Від визнання колег? Від приємнішої відпустки? Від особистого задоволення?

Використовуйте Десять правил, щоб потрапити до задуманого місця, починаючи з сьогоднішнього дня.

Подумайте про це. Чи може серйозний сміливий вчинок з Правила 1 разом з метою і планом з Правила 3, часткою розпорядку з Правила 9 і допомогою кількох прекрасних союзників (Правило 5) допомогти вам пройти повз всі перепони, які ви щойно записали, до ідеального для вас результату?

І тоді яким би могло стати ваше життя? Якою могла б стати ваша справжня історія?

Корпоративні кодекси правил

Спільно ми любимо кодекси правил. На їх основі процвітають співтовариства, а колектив на роботі це співтовариство. Разом ми створюємо їх з нестримним ентузіазмом, тому що разом прагнемо з'ясувати, як працює кодекс, зберігаючи групу в безпеці. Нам відчайдушно хочеться вміти передбачати результат. Щоб усе пройшло «правильно» — точно, як нас навчали у школі стільки років тому. Однак так не буває у дорослому житті. Тут рідко зустрічається єдино правильна відповідь — доводиться вибирати найкращу з можливих. І якщо ця відповідь є прогресом щодо попередньої моделі, нам доведеться порушити кілька правил, якими ми користувалися раніше. Чим безпечнішим і передбачуваним ми робимо свою робочу спільноту, тим більш передбачуваною ми робимо марність нашої організації з часом.

На роботі кодекс інколи змінюється. Якщо на роботі ви стикалися з поняттям коучингу (як би добре він не був організований) або вас просили прийняти на себе більше зобов'язань та відповідальності, піднятися службовими сходами, якщо ви проходили через програми стратегій чи цінностей або працювали над «розширенням повноважень» — вас торкнулося таке зрушення в кодексі правил. Можливо, він був погано виконаний, перевантажений модними слівцями, а програма, можливо, навіть провалилася, але це ознака того, що лідери борються за те, щоб здійснити зміни, до яких я тут апелюю. Подібними способами керівники намагаються зміститися у бік «нової економіки» (про зміни на роботі див. Додаток).

Мене захоплює, що в одних організаціях люди приймають рішення і беруть на себе зобов'язання робити творчі, динамічні вчинки, підкріплені запалом, а в інших організаціях люди продовжують робити ті самі старі помилки, але просто трохи відчайдушніше.

Багато процвітаючих нині компаній зламали кодекс правил індустріальної доби. «Нова економіка» насамперед змушує переглядати правила, що стосуються взаємовідносин людей: спілкування, довіри та відповідальності — як усередині спільноти співробітників компанії, так і за її межами, у спілкуванні з клієнтами та потенційними клієнтами.

Правила, які були створені сторіччя тому, щоб стимулювати розквіт виробництва в умовах промислової економіки — це великовагові черевики, які багато керівників, як і раніше, носять і сьогодні, насилу долаючи неспокійні води «нової економіки».

Сліпий жах, породжений невпевненістю в тому, що станеться, якщо вони послаблять хватку на поводях контролю, змушує генеральних директорів пишатися носінням таких черевиків і прищеплювати подібну моду своїм внутрішнім менеджерам, які, у свою чергу, наслідують начальників. Кожен, хто відчуває страх, прагне контролювати оточуючих. Незалежно від того, боїмося ми за себе чи інших (наприклад, за своїх дітей). Проте контроль, як інструмент управління, застарів для «нової економіки». І він породжує небезпечні правила у корпоративному кодексі. Давайте розглянемо чому так відбувається.

Спадщина кодексу правил індустріальної економіки

У будь-якому бізнесі справа керівника завжди виконувати роботу руками оточуючих і за їх допомогою. Питання в тому, що є робота і як її можна виконати. Тут мене більше турбує питання «як» (оскільки, обмежуючи спосіб дій, ми скорочуємо і діапазон можливостей для себе).

У індустріальній економіці був важливий контроль. У виробничому контексті це виправдано багатьох рівнях. Застосовували двомажелеву систему управління за допомогою батога і пряника, щоб мотивувати ефективно працювати «живі шестерні» величезної машини, тобто людей. Такі важелі управління були успадковані від предків-феодалів та військових. Метод батога та пряника використовували навіть у школах. Ці кошти були необхідні, щоб виготовити на заводі якийсь продукт і вчасно (і з вигодою) занурити його на баржі, кораблі та поїзди. Людей мотивували лише з допомогою зовнішніх стимулів як заохочення і покарання. Тоді не був потрібен пошук власної, глибшої внутрішньої мотивації. Вона була істотною в епоху промислового виробництва.

Є різниця між мотивацією та наснагою. Подумайте на секунду про мотивацію. Це слово, яке жваво обговорюють та вважають «позитивним», але про нього рідко замислюються. Раб з римської галери був вкрай мотивованою людиною, чи не так? Адже він греб так швидко, як міг.

Він був мотивований, оскільки він відчував батіг. Але він не був натхненний! Заберіть батіг, і він перестане веслувати.

Однак якщо у вашому підпорядкуванні тисячі людей, які працюють у контактному центрі і щодня спілкуються з клієнтами або працюють у ваших точках роздрібною торгівлі, то ви не можете покладатися на батіг і пряник. Не вийде. Ваша присутність неможлива. Якщо ви сподіваєтеся на менеджерів з батогами і пряником на місцях, то хто плескатиме батогами їх самих?

Коли хтось прагне мотивувати іншу людину за допомогою зовнішньої, це примус. А наша внутрішня мотивація – не примус. Вона може впливати на нас добре чи погано — це велике і спірне філософське питання — але щонайменше вона наша власна.

Це робить внутрішню мотивацію другим інструментом управління «нової економіки». Якщо я хочу мотивувати вас (і п'ять тисяч інших таких людей, як ви, що працюють в організації), я повинен торкнутися найголовніших людських потреб — сфер, у яких ми всі схожі: їжа, дах над головою і одяг для вас і вашої родини, а також потреба вдячності та товаристві («не підведи команду!»).

Ми живемо не в індустріальну епоху і працюємо не на конвеєрі заводу, але, як і раніше, вкрай стурбовані основними елементами людського існування, перерахованими вище (хоча мало хто з нас справді пізнав життя без них). Тепер рівень життя набагато вищий, ніж навіть тридцять років тому.

Ми живемо в епоху "нової економіки". Сьогодні справа лідера — натхнення. Натхнення співробітників, наснаги клієнтів. Обидві групи людей зрушили вгору з ієрархії потреб Маслоу. (У своїй роботі 1943 року «Теорія людської мотивації» Абрахам Маслоу запропонував ієрархію потреб. У міру того як ми досягаємо успіху в задоволенні базових потреб, у нас виникають більш високі потреби: у любові та єднанні, у творчості та самореалізації та інші духовні запити. Задовольняючи їх, ми можемо досягти «самоактуалізації».) Так от, надходячи на роботу, ми тепер прагнемо самореалізації. Ключове слово - "само". Цю потребу неможливо задовольнити ззовні (як відбувається з базовими потребами в їжі та крові). Це наша внутрішня справа. Така мотивація йде зсередини, але добрий лідер здатний надихнути нас на пошук нашого власного сенсу у роботі.

Замість мотивації – наснагу, замість контролю – загальний напрямок

Коли ми надихаємо інших людей, ми створюємо уважну, розумну та дуже вимогливу систему уявлень, у якій кожен може знайти свій власний зміст. Надихаючи, ми допомагаємо людям усвідомити і повірити, що мають потенціал для досягнення того, чого прагнуть вони самі. Коли ми використовуємо батіг і пряник, ми спонукаємо людину відповідати нашим потребам. Однак у сучасній організації потреби окремо взятого співробітника та компанії повинні мати загальну основу. Досягти цієї загальної основи не так легко, але це питання знаходиться поза даною книгою.

Погляньте на «мотивуючих» ораторів! Чимало їх — продажні торговці! Таких ораторів майже не залишилося, їх замінює оратор, що надихає. Мотивуючий оратор закликав до найнижчого загального мотивуючого чинника. Що ще може зробити оратор, зіткнувшись із п'ятьма сотнями незнайомих? Хто хоче отримати більше грошей? Давайте, я вас не чую - хто хоче більше Д-Е-Н-

Е-Г?» "Підніміть руку, якщо ви хочете досягти більшого успіху в житті - давайте, хто хоче більше успіху - все?"

Натхненний оратор, навпаки, створює систему поглядів кожному за слухача, щоб побачили, чого можуть досягти. Він підтримує їхню віру в самих себе, у співтовариство та проект і підштовхує їх до набуття їх власної унікальної мотивації для досягнення цього. Коли ви читаєте слова Мартіна Лютера Кінга, Ганді, Нельсона Мандели або мови Черчілля воєнного часу, ви бачите ораторів, що надихають, у дії.

Можливо, ви відчуєте себе надзвичайно вмотивованим після прочитання цієї книги, але внутрішні мотиви ви завжди знаходите самі. Я лише забезпечую вільну від контролю, примусу та критики систему поглядів, яка може надихнути вас на дії.

Це не контроль. «Нова економіка» потребує нових правил у кодексі.

Боязливі керівники та менеджери, які відчувають потребу у контролі своїх підлеглих, найчастіше слідуєть зводу правил, які не служать їм. Тигр пише історію організації чи команди.

Засновані на контролі відносини між дорослими людьми зводяться до психологічного стереотипу батько - дитина. Ця схема описана нижче.

Спадщина кодексу правил індустріальної економіки – схема «батько – дитина»

Авторитарний тип відносин батька та дитини забезпечує багато організацій корпоративним кодексом правил. У минулому це допомагало підлеглим знати своє місце. Тепер настав інший час.

Наша робота в Taming Tigers, часом із порадами директорів великих організацій, часто починається з визнання проблеми зі стереотипом стосунків батько — дитина між дорослими людьми. Під цим я маю на увазі корпоративну культуру, де «старші» співробітники відчувають потребу контролювати та стежити за кожним кроком «молодших» співробітників, а молодші співробітники приймають це, відмовляючись від відповідальності за свої дії і скаржачись на утиски керівництва (а іноді ще й перешкоджають прогресу організації).).

За таких відносин місцеві відділення не довіряють приймати рішення про те, що необхідно зробити і як це виконати. Проте в умовах «нової економіки» успіх бренду ґрунтується на успішному вирішенні саме на місцевому рівні. Тепер потрібна узгодженість мети та цінностей задля втілення тисяч місцевих рішень.

Старий авторитарний кодекс прагне всіх контролювати, щоб змусити людей виконувати те, що треба. У цій грі «дитина» теж отримує свою вигоду, погоджуючись із її умовами. Чому? Тому що диктат згори знімає з людей відповідальність. А відповідальність завжди нас лякає. Я можу щось зробити не так. Я суну голову в петлю. "Грай безпечно", "грай за правилами", "не висовуйся, а то тебе здує". Все це добрі, зрозумілі, можливо навіть корисні індустріальні стратегії виживання.

Поки людина слідує правилу «я нічого не вирішую, що я можу вдіяти?», він уникає сутичок з Тигром, і немає потреби приборкувати його. Немає необхідності змінюватися, рости, дорослішати і стикатися з супутнім процесом страхом і дискомфортом. Ні в чому немає моєї «вини», бо я нізащо не відповідаю. Я «не можу» щось змінювати в момент спілкування з клієнтами, щоб підтримати бренд та цінності компанії, бо мені це «не дозволяють». Багато людей погоджуються грати в цю гру принаймні зовні: глибоко всередині, можливо, вони платять за це високу ціну.

Зміна корпоративного кодексу правил — один із найбільших викликів «нової економіки». І ваша здатність зіграти свою роль у його зміні або, зрештою, піти з дисфункціональної організації буде вирішальним фактором у написанні історії вашої професійної діяльності у наступні роки.

Кодекс правил та «страх провалу»

Наш кодекс розроблений так, щоб утримати нас у безпеці, замаскувати те, яку роль відіграє наш страх. Викриття власних страхів найчастіше неприємне. Проте насправді від чого нас захищає кодекс? Чого ми боїмося?

Він захищає нас від можливого провалу. Страх втрати репутації у своїй групі – найбільший ворог нашого еґо. Одне з правил, міцно засвоєних ранньому віці, свідчить, що ми опинимося в безглуздому становищі, якщо «зробимо щось негаразд».

Але не варто боятися поразки. Поразка - неминуча складова досягнення успіху. Тут я маю розповісти вам, скільки ниток розжарювання спалив Томас Едісон, перш ніж зміг отримати ту єдину, яка функціонуватиме у вакуумі і яку ми називаємо електричною лампочкою, і що він ніколи не переживав із цього приводу. Я не був знайомий з паном Едісоном, але сперечаюся, що це діяло йому на нерви. Він боявся провалу? Хотів би я знати, що змушувало його сидіти до пізньої ночі, розмірковуючи та експериментуючи. Найчистіший жах при думці про поразку в тій справі, *якій він був відданий усією душею?*

Підприємці часто відрізають собі шляхи до відступу. Вони вкладають всю душу у проект. Вони ставлять на карту свою репутацію разом із своїми будинками. І в темну годину ночі, до того, як настане світанок успіху, як ви думаєте, вони прокидаються з думками про отримання незліченного багатства або з думками про те, як уникнути злиднів? Коли на карту було поставлено будинок, це точно друге.

Страх провалу в тому, чому ми присвятили душу, розум і до чого приклали руку, це сильна і здорова рушійна сила.

На відміну від тих, хто сліпо дотримується позитивного мислення, давайте ми з вами боїтимемося провалу. Але давайте не будемо приймати поразку всерйоз. Це дозволить нам робити помилки. Це дозволить нам легковажно виглядати на зборах, де погано сприймають нашу

ідею. Це дозволить нам як лідерам стояти на стільці в їдальні щоп'ятниці і відповідати на запитання кожного, замість того, щоб їсти сендвіч в офісі з електронними листами для компанії.

Якщо ми почнемо створювати новий продукт чи нову культуру, ми неминуче будемо робити помилки. Здоровий страх провалу в написанні власної справжньої історії дозволяє нам ризикувати і робити ці помилки, щоб пережити їхні наслідки, пробачити себе і швидко оговтатися, а потім наполегливо рухатися далі.

Кодекс правил, як правило, використовується, щоб перешкодити нам зробити кроки, які можуть призвести нас до дрібних помилок. Кодекс грає по-дрібному. Ви хочете грати по-дрібному?

Кодекс правил — головна причина провалу наших найкращих устремлінь, провалу у написанні власної історії. Він не захисник для нас.

Набуття впевненості, щоб переписати кодекс

Існують шахрайські CD, які ви можете купити в комплекті з шахрайськими книгами, які обіцяють вселити у вас впевненість у собі, поки ви спите. Однак, звідки виходить справжня впевненість? Чому, наприклад, великі жокеї виглядають такими впевненими верхи на коні, який кидається і брикається під ними по дорозі до старту на Дербі, в той час як більшість простих смертних здаються наляканими, сидячи на коні, який просто спокійно пасе уздовж сільського лужка?

Вони здобули впевненість не з CD або книг. Вони придбали її, осідлавши безліч коней. Вони придбали її, подолавши свої межі. Їх впевненості було завдано удару, коли найноровіші коні скидали їх на землю. А потім вони знову створювали собі репутацію, коли так чи інакше боролися з собою доти, доки не зуміли осідлати цього коня, а потім знову настав час для ще більш важкого коня.

Вони придбали її, бо кинули виклик своєму кодексу правил. Той сказав би, що вони вже досягли меж своїх можливостей, але вони відмовилися це прийняти.

Справжній секрет здобуття впевненості закладено у переписуванні вашого кодексу за рахунок хороших вчинків, за які ви несете відповідальність, доки ви не заробите право створити для себе новий кодекс.

Тепер настав час почати встановлювати ваш курс. Оскільки ми рухаємося до Правилу 3, запитайте себе, скільки має пройти часу, перш ніж ви зламаєте принципи Тигра та замініте їх тими, які хочете чи маєте побачити на їхньому місці? Яку частку свого життя ви оминете, поки чекаєте?

Ніколи не дозволяйте страху перед помилками змусити вас переписувати історію, яка по праву ваша.

Біль тимчасовий, поразка триває вічно.

Настала ваша черга.

Дос'є 2: Розповідь Гері Хоффмана

Перед тим, як у 2007 році розпочалися перегони за придбання Northern Rock, на його рахунках було 24 млрд фунтів. Усього за три короткі тижні рахунки зменшилися, становлячи менше 7 млрд фунтів; 29 млрд фунтів було взято у борг у платників податків. Відновити віру тих клієнтів, які зняли з рахунків свої заощадження, було б колосально важко, а переконатися, що уряд згідно з тим, що ми мали намір здійснити, був для мене безпрецедентною ситуацією. Ми були на 100% у їхній владі!

Я був тоді віце-головою Barclays Bank. Коли через кілька тижнів рада директорів Northern Rock разом з Алістером Дарлінгом (який тоді обіймав посаду міністра фінансів) запросила мене обійняти посаду генерального директора Northern Rock, такий виклик став для мене стимулом, і, крім того, я відчув, що мій обов'язок прийняти це, незважаючи на гарчання Тигра.

Повинен вас попередити, що приборкання Тигра небезпечно. Ви ніколи не можете повністю приборкати його. Я залучив Джима до лідерської програми, яку запустив, коли був генеральним директором Barclaycard. Особисто мене зачепили Десять правил і те, як вони були доведені, - але, що ще важливіше, приборкання Тигрів справило величезний вплив на мій бізнес.

Опинившись у Northern Rock, я вирішив, що Десять правил приборкання Тигрів якраз для цієї ситуації. Коли справа дійшла до підзвітності, виникла проблема, що мене турбує. Величезний ланцюжок менеджерів направляв документи нагору, члену ради директорів, яка за це відповідала, а потім вони тим самим способом спускалися вниз. Чому члени ради директорів цікавилися цими документами? І чим цілий день займалися всі інші, якщо не ухвалювали рішення і не керували іншими людьми?

Була й друга, опосередкована проблема культурного плану. Якщо я погоджував курс дій зі своїм штатом у сто чоловік у Barclays, люди йшли та робили це. Мені знадобилося трохи часу, щоб зрозуміти, що в Northern Rock пройде близько чотирьох тижнів, перш ніж вищі співробітники прийдуть назад до мене і запитають: «А як ми це зробимо?» Це було не неробство, а недолік, що історично склався, керівництва і наділення повноваженнями. Ті чотири тижні були витрачені на роздуми, що робити, і занепокоєння, як сказати мені, що вони не знають, що робити. Незабаром стало ясно, що така атмосфера страху, безпорадності та перекладання відповідальності на інших

просочила організацію наскрізь. Здавалося, всім потрібен мій дозвіл, перш ніж вони знайдуть впевненість у дії.

Для мене було вкрай важливо домогтися, щоб старші співробітники зрозуміли, що вони знають більше, ніж їм здається, і що цілком нормально просити про допомогу. Мені необхідно було передати свої повноваження до їхніх надійних рук і переконати моїх менеджерів аналогічно делегувати повноваження своїм підлеглим. Це було непросто; Тутешні співробітники взагалі не звикли довіряти та передавати повноваження.

Приборкання Тигрів стало тут ідеальним інструментом. Це був не єдиний інструмент, яким я користувався, але досить потужна зброя, яка швидко допомогла мені розпочати процес змін за рахунок:

- уявлення людям низки важливих ідей щодо того, як унеможливити можливе
- створення нової термінології, що наділяє повноваженнями
- натхнення людей, які опрацюються після вкрай травмуючого періоду, і водночас наділення їх амбіціями та енергією, що дозволяють брати більше відповідальності на себе та свою команду
- переконання людей у тому, що вони можуть брати на себе відповідальність та діяти за своєю ініціативою

• надання 10 практичних інструментів для позбавлення від страху змін та прийняття на себе особистої відповідальності

Правила 2 та 3 були для нас найважливішими. Кожна людина мала змінити свій кодекс. Будучи організацією, ми мали змінити наш корпоративний кодекс. Крім того, нам була потрібна абсолютна ясність щодо пункту призначення, куди ми прямуємо і що повинні робити щодня, щоб туди прийти. Просування в цьому напрямку стало моєю щоденною задачею та завданням кожного з наших співробітників.

Коли ми приборкали Тигрів, ми стали здатними передати основний посил співробітникам, які працюють з клієнтами. І таким чином співробітники у всій організації розпочали подорож у напрямку делегування повноважень.

Це був складний процес, і, на жаль, не всі хотіли чи могли щось змінювати, і я дозволив багатьом із тієї сотні топ-менеджерів, яких я «успадкував». Однак зміни були обов'язковими, якщо ми збиралися виконати обіцянку британському уряду, і вони були терміновими. Втім, змінилося багато, і я надзвичайно пишаюся ними і тим, чого досягли співробітники Northern Rock за той час, поки я був генеральним директором.

Співробітники Northern Rock зустріли колосальні зміни з величезною мужністю. На той час, як я пішов з Northern Rock у жовтні 2010-го, ми виростили наші депозити від 7 до 18 млрд фунтів в умовах економічної кризи. Ми провели реконструкцію бізнесу і досягли цілей, які поставило перед нами уряд. Ми створили нову культуру всередині британського та північно-східного бізнесу. І ми зіткнулися віч-на-віч з кількома хорошими Тиграми на своєму шляху.

Правило 3

Щодня рухайтесь в тому напрямку, куди прагнете

Страх і пірнальник

Багато хто каже, що, мабуть, дуже страшно збиратися встановити світовий рекорд у фрідайвінгу. Вони мають рацію, я боявся, але не того, що могло статися в океані. Це, якщо чесно, взагалі ніколи мене не лякало. Я боявся відповідальності і власного викриття, яке було за оголошенням того, що я піду на рекорд. Дозвольте мені пояснити.

Я зробив сміливий вчинок. Він полягав у тому, що я зателефонував до спортивного експерта Джона Піттса і терміново організував зустріч з ним. Так сталося, що Джон був зачарований уроками, які фрідайвінг дає людині щодо контролю за психікою за допомогою дихальних технік. Ми зустрілися, і я розповів Джонові про свою мету. Це було сміливіше, ніж здається. Я знав, що, як тільки руку потиснув Джонові, я дав обіцянку, яку повинен виконати.

Він поставив очевидне запитання — те, якого я уникав.

— Як ви знайдете час для тренувань у теплій глибокій воді? Вам доведеться кілька разів поїхати за океан, щоб це здійснити. Ви можете дозволити собі не працювати?

— Я думав, чи не зможу використати свою морську цистерну.

- І наскільки вона глибока?

- Думаю, метрів шістдесят.

Довгий погляд у мовчанні.

— Гаразд, я знаю, що це не досить глибоко.

- Наступна ідея?

— Ну, я думав, чи можу я скористатися компресійною камерою, щоб зімітувати ефект глибини для тренувань.

— І це допоможе вашій психіці підготуватися до знаходження на відстані 100 метрів від джерела повітря?

— Думаєте, я маю бути в глибоких водах, так?

— Не має значення, що я думаю. Як ви вважаєте, що вам знадобиться?

— Думаю, мені треба побувати на глибині.

- Наскільки часто?

- Раз в місяць?

— Я додав би: «Принаймні раз на місяць». Важко технічно та фізично витримати тиск, якщо ви не звикали до цього, доки росли. Якщо ви збираєтеся добре взятися за це, ви повинні їхати і тренуватися на глибині.

— Тоді раз на місяць подорож на тиждень. Щомісяця з сьогодні до 27 серпня (цього дня я хотів спробувати встановити рекорд — до того, як розпочнеться зайнятий вересневий сезон виступів).

— Ви зможете дозволити собі присвятити цьому стільки часу, відібравши його від роботи?

- Насправді ні.

— Але думаєте, що зазнайте поразки, якщо не зможете. То ви збираєтеся зробити це чи ні?

— Гм... Так... Якось.

Наступного дня я виключив перший тиждень кожного місяця зі свого щоденника. Це лякало. Те, що я відхиляв запрошення виступити і проекти клієнтів, коли вони почали приходити, справді змусило Тигра загарчати. Однак такою була ціна втілення задуманого, і я був готовий заплатити цю ціну.

Мені спало на думку, що для нас виявляються скрутними навіть невеликі досягнення. Нерідко саме земна реальність змушує Тигра гарчати. Вставати рано вранці. Відмовитися від зустрічей, які марно витрачають наш час, щоб зосередитись на досягненні значних цілей. Працювати над розпорядком та основами. Правило 3 змушує нас звернутися саме до такої реальності. До прийняття особистої відповідальності за те, у що ми вплутуємося, якщо збираємося успішно дійти бажаної мети.

Правило 3: Щодня рухайтесь у тому напрямку, куди прагнете

Що ви збираєтеся робити, коли встаєте з ранку? Чи є в цьому сенс і насолода для вас?

Якщо те, що ви робите, має для вас глибоке значення, це дасть вам сили приборкати Тигрів і здійснити задумане.

Віктор Франкл найбільш відомий як засновник Третьої Віденської школи психотерапії. Він був професором неврології та психіатрії на медичному факультеті у Віденському університеті. А потім три роки був в'язнем Аушвіца, Дахау та інших концентраційних таборів під час Другої світової війни. Його ідеї, поряд з ідеями Карла Юнга і Джозефа Кемпбелла, вплинули на розвиток техніки Приборкання Тигрів. У центрі концепції та психотерапії Франкла лежить поняття «сенс». Франкл вважав, що людині властиве прагнення сенсу (сенсу життя). І воно здатне допомогти пережити будь-які труднощі (навіть пекло фашистського концтабору). Філософія Франкла вдало виражена у словах Ніцше, які сам Віктор Франкл часто цитував:

«Той, у кого є Навіщо жити, зможе винести майже будь-яке Як».

Франкл запитує, як ми можемо знайти цей сенс «навіщо жити», і описує три різні способи. Люди знаходять сенс життя «здійснюючи справу чи подвиг»; «переживаючи щось або зустрічаючи когось» (він говорить про любов як про вище духовне почуття), а також «займаючи певну позицію щодо неминучого страждання».

Інакше кажучи, якщо ви приймаєте запрошення на битву зі своїми Тиграми, то буде певний ступінь особистого дискомфорту. Але якщо у вас є сенс, заради якого ви йдете на цю битву, ви все переможете.

Це частина пробудження. Крім того, це ознака зростання та змін. Він принесе велику нагороду. Життя жбурне нам інші джерела болю, які ми теж не обирали. Непрохане джерело навчання та зростання.

Друга і третя ідеї набуття сенсу – центральні у справі приборкання Тигрів і співвідносяться з Правилом 3.

Самолюбство та любов до людей

Самолюбство і любов до людей є головним посилем у приборканні Тигрів. Це є причиною приборкання Тигра. Не дозвольте обдурити себе думкою, що самолюбство та кохання – надто м'які стимули для роботи. Це ключ до успіху у «новій економіці». І посідає центральне місце у лідерстві. Справжній професіонал випромінює гідність та повагу до себе самого та інших людей, на роботі та за її межами. І це проявляється у спілкуванні з клієнтами. Це виклик для борця, він ніколи не закінчується і приносить велику силу і благо. Такий шлях повторного відкриття свого справжнього «Я», супроводжуючись відчуттям поваги та любові, передбачає звільнення з того, що пропонує Тигр.

Це вимагає, щоб ви прокинулися, а отже, Тигр загарчить!

Любов і повага до людей, здатність довіряти їм і надихати їх, а не контролювати і маніпулювати ними, бажання побачити, як вони ростуть і розвиваються, інструктувати їх і керувати тактовно, не переходячи кордону і з вірою в мудрість іншої людини – ось одні з найбільш захоплюючих аспектів переходу від індустріальної економіки до нової.

Це, своєю чергою, призводить до набуття сенсу по Франклу у вигляді дії чи подвигу. Цим шляхом часто звучить рик Тигра.

Навіщо ви хочете прийти?

Правило 3 стосується місця призначення, а також прокладання шляху, яким ви хочете потрапити туди. У такому разі нашою точкою відліку має бути напрямок. Як тільки ми визначимося з ним, девізом стане непохитність, але не впертість. (По ходу справи ми зазвичай чогось навчаємось, і можливо захочемо змінити курс.)

Рано чи пізно, ви можете виявити, що ваша мета знаходиться за межами наших можливостей — але ваші зусилля так чи інакше привели нас до чогось кращого.

Правило 3 у трактуванні спортсменів

Я не знаю, на що схоже місце, де ви працюєте, але, коли я працював у великій корпорації, ранкова рутинна часто проходила так: вранці людина приходить із гарною склянкою кави навінос і підходить до інших, щоб побалакати про тих, кого ще немає. Потім деякі можуть відійти до своїх столів, які місце займуть інші. Розмова навіть може перейти на тих, хто щойно покинув групу. І, нарешті, настане час, коли ми йдемо подивитися, яке завдання великий і безжальний бог Microsoft Outlook надіслав нам на цей день.

У спорті все по-іншому — ваші результати мають значення, але не можна отримувати результати щодня, тому ви вперто складаєте план їхнього досягнення. Спостерігати за цим і брати в цьому участь хвилююче заняття. Спортсмен знає дату важливого дня заздалегідь, тому план розраховується відштовхуючись від цього дня. І він включає все: харчування, розумове здоров'я, ухилення від зустрічей з людьми, що кашляють і чхають, хорошу фізичну форму, силу, тактику та спостереження за змаганнями... Нарешті, відточування навичок — від удару в тенісі до їзди верхи на коні на максимальній швидкості з подоланням перешкод у п'ять футів заввишки.

Який день для вас важливий? Над чим ви працюєте і що вас надихає?

На Grand National буде створено фрагмент історії. Події на скачках та їх результат запам'ятають надовго, про них говоритимуть ще близько тридцяти років та довше. Саме тому спортсмени не схильні розпочинати свій день з кави навінос та розмов з колегами. Їхній робочий день починається і не з перегляду вказівок, які хтось надсилають їм на електронну скриньку. Вони прокидаються зі стимулюючою метою — досягти всього, що необхідно досягти за цей день, якщо вони хочуть опинитися в потрібному стані, коли настане важливий день, якщо вони збираються вписати свою віху в історію. Їм потрібно зробити певний крок уже сьогодні або доведеться здійснити надто багато кроків завтра. Сьогоднішній день має значення!

А вам сьогоднішній день має значення?

Спортсмен не так відрізняється від нас із вами, як можна подумати. У спортсменів є адреси e-mail та телефони, та численні вимоги, які забирають у них час. У них є стосунки, які треба підтримувати, діти, про які треба піклуватися, та запас шкарпеток, які треба прати на тиждень вперед, а також машини, які треба відправляти у сервіс, та необхідність купівлі продуктів. І на відміну від більшості з нас, на них покладено вимоги, пов'язані з благодійністю, і зустрічі з журналістами, що іноді призводять до неприємних наслідків для них. Жокеї ще мають чоботи для верхової їзди, які вимагають щоденного чищення.

Втім, якщо спортсмени не поєднують ці зобов'язання з рухом до того, чого вони хочуть досягти, вони не досягнуть задуманого. Значить, вони більше не зможуть виплачувати ренту і невдовзі перестануть бути професійними спортсменами. Так що якщо вони в чомусь і схильні відрізнитися від багатьох з нас, то це тим, що дотримуються Правилу 3 і керуються ним.

Оскільки спортсмени знають напрямок свого руху, вони:

- мають чітке уявлення про те, до чого мають прийти
- мають чіткий план, як до цього дійти
- беруть на себе зобов'язання щодо виконання цього плану, а також
- зустрічаються з Тиграми, якщо це необхідно в процесі спілкування з оточуючими або із самими собою для того, щоб зробити пріоритетом свій план, а не все інше

У багатьох людей немає таких переваг у їхньому щоденному трудовому житті.

Яка мета та сенс?

Над досягненням якого результату ви працюєте? Навіщо ви йдете сьогодні на роботу? У чому полягає кульмінація даного розділу вашої історії і який розділ ви збираєтеся писати далі? Так, я знаю, що провокую вас. А наскільки ви чутливі до провокації? І ні, не все інакше через те, що ви працюєте на постійній роботі (або вставте інший привід, який подобається вам особисто). Це просто роль жертви із вашого кодексу.

Так, я знаю, що, мабуть, ви не хочете бути спортсменом і, можливо, думаєте, що мало чого можете навчитися у їхнього нездорового рівня одержимості — і особливо у жокеїв, заради всього святого!

Який день для вас важливий? Яка у вас священна ціль? Що сьогодні вам диктує ваші пріоритети?

Вас мотивує втеча чи священна мета?

Ви прямуєте до того, до чого хочете прийти, або біжить звідти, де боїтеся опинитися? Такими є дві основні категорії мотивів. Це важливе питання, і прошу вас дійсно постаратися зрозуміти, що я маю на увазі.

Більшістю людей керує страх. Тигр панує з їхньої історією. Я знаю розумних зрілих професіоналів, які відкрито визнають, що ненавиділи кожен робочий день упродовж останніх двадцяти років свого життя. У відповідь на очевидне запитання вони кажуть, що боялися втратити чудовий будинок, а зниження заробітної плати навіть могло б поставити під удар їхні стосунки. Ними керує страх. Страх втрати. Ми називатимемо цей мотив «втечею від». Найчастіше він приносить таким людям великий матеріальний успіх, але за рахунок високої особистісної

ціни. Це не той успіх, який вони вибрали б для себе самі. Зовнішні блага, які вони можуть втратити, а також ризик Тигра настільки переважають їх усвідомлення свого «Я», що часто вони повністю втрачають його з виду.

Повернімося до спортсменів, щоб проілюструвати мотив «спрямований на». Багатьох спортсменів мотивує священну мету. Можливо, вас і не надихне впасти на першій же перешкоді на Grand National — але учасників надихає шанс стати частиною історичних перегонів і зазнати успіху в компанії легенд. В чому різниця? Вони біжать назустріч тому, що хочуть. Зрозуміло, як спортсменів мотивує священна мета. Люди різних професій знаходять мету в задачі або в тому, як її виконати: як ставитися до клієнтів і колег, підживлювати молоді таланти, змінювати промисловість, змінювати світ і так далі.

Бачите різницю? Більшість з нас рухає страх, жажливі речі, які можуть статися з нами, якщо ми не догодимо начальнику, не отримаємо підвищення, не матимемо модної машини і так далі. Інші мотивовані на мету. Вони мають мрію, і вони роблять зміни. Вкрай важливо, щоб у боротьбі проти Тигра ви вловили цю різницю.

Давайте разом розберемося. Коли ви визначаєте цілі? Для багатьох у західному світі це 1 січня. Отже, після дійсно довгої ночі, кількох тижнів надмірного потурання своїм капризам під час свят і, цілком можливо, з великого похмилля, ви сідаєте і починаєте планувати «нового себе» за допомогою нескінченних додатків та журналів. Насправді не дивно, що чернечі обітничі тверезості та помірності, які ми даємо 1 січня, тривають приблизно тиждень. Вони виходять не з усвідомлення мети, вони виходять з почуття провини, а вина — гарна основа для фантазій про яскраве нове майбутнє та чудові нові пригоди.

Отже, замість того, щоб відчувати провину за надмірне потурання самому собі, яке залишило вам багато фунтів зайвої ваги, більш хвилюючий і ефективніший спосіб мислення — подумати, до чого ви хочете прийти, подумати про речі, якими ви хотіли б займатися. Мало хто з них дозволить вам продовжувати стільки їсти або ігнорувати потребу свого тіла у фізичних вправах. Є шанс, що відкривши відчуття мети, ви захочете піклуватися про здоров'я свого організму. Ви можете опрацювати свої професійні цілі аналогічно.

Втім, будьте обережні. Деякі скажуть: "Ага - я мотивований "в напрямку": я мотивований у напрямку більш місткого будинку та машини Mercedes-Benz!" І тут все стає трохи неоднозначним. Якщо ви розумієте, що відповіді на це питання двоїсті, вам треба перевірити свої мотиви. Для чого вам потрібні ці речі? Вони принесуть велике задоволення вам та вашій родині? Чи вони доведуть щось вашому сусідові, колезі, батькам, партнеру, чоловікові, дружині чи навіть вашому колишньому чоловікові чи колишній дружині? Чи доведуть вашу значущість? Чи можете ви подолати це почуття неповноцінності, а натомість рушити «в напрямку» того, чого в глибині душі дійсно хочете досягти чи створити?

Як тільки ви вмотивовані «в напрямку», ви отримуєте владу. Величезну владу. Тепер ви здатні залучити всього себе – розум, тіло та дух – у справу. Тепер ми приборкуватимемо Тигра.

Тепер ви вільні. Тепер ви прокидаєтеся!

До чого я маю рухатися?

Є багато книг, які запевняють, що в змозі допомогти вам успішно відповісти на ці питання і провести вас через цей процес, але я не знайшов жодної, яка б виконувала цю обіцянку. Впевнений, причина в тому, що ви самі маєте відкрити це. Нижче я дам вам деякі орієнтири, але це лише орієнтири.

Наведу слова гарвардського професора психології Гордона Олпорта. У вступі до книги Франкла «Людина у пошуках сенсу» Олпорт пише: *«...Жодна людина не може сказати іншому, в чому полягає цей сенс. Кожен має знайти його сам і повинен прийняти відповідальність, яку наказує його відповідь».*

Я згоден з цим. Підозрюю, більшість із нас знають, у чому їхня мета. Адже ми давно мріємо про її втілення. Наша проблема в останній частині угоди полягає в тому, щоб прийняти відповідальність, яку наказує наша відповідь. Чи можемо ми впоратися з нашими Тиграми і наважимося досягти того, про що мріємо, і, як нам здається, можемо досягти, — поряд із прийняттям відповідальності за те, що наказує наша відповідь? Ми так довго вважали це неможливим через страх і тривогу перед цією відповідальністю та зусиллями, які для цього потрібні, що часто забували про свою мету.

Ви думаєте про безпечну гавань, з якої вам доведеться тікати, про відповідальність за те, щоб бути чесним перед самим собою, і про прояв себе на роботі... Чи не з цієї причини ми вважаємо розповіді про людей, які продовжили боротися, незважаючи на ризик руйнування, а потім нарешті змогли реалізувати свою мрію такими, що надихають? Ми розповідаємо такі історії своїм дітям, але рідко ризикуємо спробувати наслідувати їхній приклад. Не так складно наслідувати приклад Матері Терези або Мартіна Лютера Кінга. Вони просто сміливі. Нас не зупиняє нестача цієї здатності; нас зупиняє Тигр.

Погляньмо на визначення нашого напрямку в загальних рисах. У міру того як ви розмірковуєте про напрямок, тримайте в думці, що Тигр впливає на ваші прагнення у трьох аспектах:

- у тому, чого ви прагнете
- у тому, як ви плануєте до цього прийти
- у виконанні вашого плану день за днем.

Поки ви це читатимете, Тигр почне роботу над першою частиною — над тим, чого ви прагнете. Він захоче, щоб ви зменшили свої амбіції і таким чином пішли на менший ризик. Він приборкає сміливість вашого плану з досягнення мети - збільшуючи шанс провалу і в одну мить як тільки ви спробуєте втілити план, намагатиметься саботувати вас. Десять правил допомагають підвищити вашу готовність на всіх трьох фронтах і надають зброю для боротьби з втручанням Тигра.

Ось кілька підказок щодо пошуку вашої мети. Пам'ятайте, я не збираюся казати вам, як знайти свій шлях. Я не можу це зробити і не вірю, що хтось може, так що було б нечесно з мого боку обіцяти щось інше.

Як визначити свою мету?

1. Те, до чого ви хочете прийти, не обов'язково має бути традиційним

Не шукайте безпеки у більшості (Правило 6). Мета, заради досягнення якої ви працюєте день у день, може варіювати від якогось фантастичного суспільного досягнення до набуття матеріального добробуту або створення нової постійної звички, наприклад, такої: «Я посміхатимуся людям кожного разу, коли зустрічаю їх» або «Я скасовую все зустрічі, які є для мене втратою часу», «Я дію з позиції любові до світу, а не з позиції самозахисту». Це цілком гідні цілі для чергового розділу вашої історії, і всі вони включають приборкання Тигра і зміну миру та вашого життя на краще. Все це допоможе вам прокинутися та знайти свою справжню мету.

2. Не обов'язково кудись їхати, щоб зустрітися з Тигром, вступити з ним у бій та стати вільним

Багато хто думає, що вони повинні залишити роботу і знайти нову або почати власний бізнес, щоб приборкати Тигра. Не обов'язково це робити. Вашого Тигра породжує не робота. Він усередині вас. Обставини вашої роботи (чи, швидше, ваше сприйняття та відповідний підхід до цих обставин) просто провокують його.

Ви колись вирушали у відпустку в пригніченому настрої, сподіваючись підбадьоритися на пляжі? У результаті, коли до цього доходила справа, ви виявляєте, що від себе не втечеш. Проблема їздить разом із вами. Потрібно приборкати Тигра, *перш* ніж рухатися далі, а не в *процесі* руху. Найгучніше рик Тигра буде тоді, коли ви спробуєте виправити те, що вже вас оточує щодня.

Аналогічно, вам не потрібно підніматися на високу гору на роботі або за її межами. Почніть з малого, а потім рухайтеся до цілісності. Ретельно продумана, чесна та зріла бесіда з начальником про те, що у вас в голові, щоб отримати його думку щодо ваших ідей щодо вдосконалення чогось, може бути чудовим стартом для приборкання вашого Тигра.

3. Все досягнуте спочатку було задумано

Тепер на мить подумайте про щось, що ви робили - про що завгодно, починаючи зі складання важкого іспиту, закінчуючи їздою на коні та окрасою саду.

Спочатку ви це собі уявили.

Можливо, ви не сиділи в затемненій кімнаті з заспокійливою музикою і не малювали думкою результат справи, але ви створили можливість, при якій могли б скласти іспит або проїхати верхи на коні або зробити сад краще. Цього не існувало, поки ви не вигадали таку можливість. Більше того, ви уявили її.

Уявіть собі архітектора. Коли архітектори працюють, вони переходять на новий рівень уяви. У них є клієнти, яких треба зрозуміти, планувальники, яким потрібне схвалення, будівельники, яким треба дати інструкції... Потім вони переносять свої образи у двомірну реальність креслення, малюючи те, що в них у голові. Потім – у тривимірну модель. І потім, одного дня, ми бачимо закінчену будівлю, і в нас захоплює дух (від жаху або від захоплення).

Для деяких такі фантазії стали цілями, яких вони зневірилися досягти. Декому вони стають реальністю. Уявна нагода стала реальністю, тому що хтось прагнув втілити її в життя.

Не можна недооцінювати важливість уяви, як і легкість, з якою його можна змусити замовкнути, коли «знавці» наказують нам «бути реалістами» або коли ми самі стикаємося з трудом і починаємо надто «реально дивитися» на розмах завдання.

Завдайте свою фантазію. Здійсніть довгу прогулянку за містом. Приділіть час уяві, а потім визначтеся з майбутнім, яке ви захочете створити. Насолоджуйтесь. Це ваша історія.

4. Довіряйте своєму нутру

Як я писав вище, мабуть, ви знаєте, яка ваша мета. Присвятіть час тому, щоб обмірковувати це, прислухатися до себе і усвідомити свої мотиви, що закликають рухатися від. Чого ви боїтеся у боротьбі за свою мету? Зауважте, які думки у вас з'являються під тиском атак Тигра. Запитайте себе чому. Кодекс правил каже вам, що задумане не для таких людей, як ви? Тигр лякає вас катастрофою, яка чекає на вас?

Битва з Тигром вибухнула.

Довіряти своєму нутру означає бути відкритим для деякої випадковості. Іноді ми бачимо на своєму шляху новий хисткий місток через воду, що манить нас. Нас до нього тягне. Подумайте про довіру до цієї жердинки. Дозвольте випадковості раптово покликати вас.

Усі пригоди, які привели мене до зростання, спочатку здавались навколишнім безглуздими і дурними. Хто витрачає рік своєї кар'єри на те, щоб стати жокеєм? Яка розсудлива людина бере

неоплачувану відпустку, щоб встановити рекорд у фрідайвінгу? Хто залишає кар'єру юриста за десять років роботи? Я не стверджую, що це були найкращі рішення, які я міг ухвалити. Можливо, це були мудрі рішення у загальноприйнятому розумінні. Але то були мої рішення, а не мого Тигра. Ніякого жалю. Якби я їх не прийняв, я б не написав свою історію — я написав би історію, яку я і оточуючі чекали від «такого, як я». Крім того, саме ці рішення стали одними з найкращих серед усіх, що я приймав, і вони призвели мене до пробудження та зростання.

Несподівані непрямі рішення часто призводять до чогось воістину вражаючого.

Тигр буде гарчати: «Ти не маєш часу пробувати те, що не дає гарантій». "А що, якщо все піде не так, як треба?". «Ніхто не йде цим шляхом – ризик не схвалюється».

Так. Це ризик. Однак, повторю, все це може піти не так, як треба, якщо ви залишитеся на місці. А непрямий шлях, так чи інакше, принесе вам і вашому бізнесу куди приємніші перспективи, залишаючи вас осторонь продуктів у душі «і я теж», розроблених у душі прямих шляхів.

А якщо все піде так, як треба, і змінить вас?

Довіряйте своєму нутрі.

5. Ставте цілі у стилі SMAT, а не SMART©

Робота, проведена сером Джоном Уйтмором, головою ради директорів Performance Consultants забезпечила нас багатьма принципами сучасного коучингу. Ви можете прочитати це в його книзі «Коучинг високої ефективності» (Coaching for Performance).

Ви, мабуть, знаєте його визначення мети SMART (тобто розумної мети). Вона має бути:

- Конкретна (**S** pecific)
- Вимірна (**M** easurable);
- Узгоджена (**A** greed)
- Реалістична (**R** ealistic)
- Визначена за часом (**T** ime-phased)

Є тільки один пункт, де моя думка відрізняється від погляду Уйтмора: я не вважаю, що цілі мають бути «реалістичні» в традиційному розумінні цього слова.

Як показує мій досвід, ми не здатні визначити, що є реалістичним для нас і ніхто не може нам порадити. Розуміння того, що означає «реалістичний», ґрунтується на одному або кількох із наступних трьох факторів:

- що я вважаю реалістичним
- що мої друзі, колеги чи консультанти вважають реалістичним
- що є реалістичним, з погляду історії

Я не довіряю жодному з джерел у визначенні того, що є «реалістичним» для мене та мого життя. А ви?

Я зовсім не стверджую, що ви можете здійснити все, що завгодно. Цього не можете ні ви, ні я. Проте майже кожна людина, з якою я поділився ідеєю щодо верхової їзди чи фрідайвінгу, сказала мені, що це неможливо. Якби я запитав консультанта, чи зможу я створити групу Taming Tigers і керувати нею так, як я це зробив (і продовжую робити до цього дня), я впевнений, мені б сказали, що не зможу. Теоретично у ній немає нічого реалістичного. І все ж таки вона була придумана, а потім створена.

Якби всі цілі клієнтів Taming Tigers спочатку здавалися реалістичними, вони втратили б можливості незвичайних проривів вперед.

Так, ризик великий, коли ви йдете за псуванням реалістичного світу. Ви можете залишитися розчарованим — або намітити цілі, які нездатні досягти з причин, які не залежать від вас. Щоб уникнути розчарування і не ігнорувати повністю свою мрію, спробуйте, крім головної мети, намітити маленькі, досяжні, конкретні кроки щодо її реалізації. Притуліть свої сходи до стіни, на яку хочете видертися, але поставте собі за мету долати по сходинці за раз, щоб випробувати себе. Якщо ви не можете змусити себе подолати перший щабель, можливо, знадобиться перевстановити сходи.

Дозвольте повторити: є бравурна філософія, яку продають людям. Вона говорить: «ви можете здійснити будь-які мрії - хоч би якими вони були». Приборкання Тигрів — не про це.

6. Використовуйте механізм "Чому ні?"

Улюблений інструмент у Приборканні Тигрів та з'ясуванні, що буде «реалістичним» (чи, скоріше, чи має мету шанс бути досягнутим) — наш прийом «Чому ні?».

"Чому ні?" - Це діаграма у вигляді колеса зі спицями. Ви пишете на зовнішній стороні кожної з них один пункт, який вам необхідно виконати, щоб отримати шанс на успіх у досягненні мети, тобто у сходження на першу сходинку. Як тільки це зроблено і ви маєте колекцію пунктів на зовнішній стороні колеса, ви ставите собі оцінку на 10-бальній шкалі (спиці колеса), що відображає ваше нинішнє положення щодо пункту, який вам необхідно виконати. Ви відзначаєте свій рівень на спиці кожного завдання. Десять балів – це зовнішній обід колеса, нуль – його центр, біля маточини. Коли буде зроблено, накресліть лінію, з'єднуючи точки відліку на спицях. Лінія спочатку пройде навколо внутрішньої сторони колеса і виглядатиме дуже неправильно - як пошкоджене павутиння.

На своєму жокейському колесі я спочатку підрахував так:

Завдання, яке потрібно виконати	Поточний рахунок
Жити у Ламборні	0
Вміти їздити верхи на коні	0
Скинути три стоуни ваги	0
Навчитися пробігати 4 милі за 40 хвилин	2 (за те, що поки що міг пройти їх пішки)
Розуміти, що відбувається на стрибках	0
Отримати дозвіл виступати на стрибках за правилами жокей-клубу	0
Бути достатньо сильним, щоб проїхати всю відстань «скачок» на тренажері*	0
Вільний час у щоденнику, щоб виїжджати верхи та брати уроки верхової їзди	1
*Тренажер - це пристрій, на якому жокеї тренують силу та витримку (Прим. автора).	

Заповнивши колесо "Чому ні?", Ви починаєте бачити перед собою завдання. Ви можете заштрихувати область, в якій у вас вже є бали, і залишити незаштрихованим решту простору між вашими балами і областю «десятки». Це той простір, де вам треба зробити прогрес — *якщо ви вирішуєте взяти на себе зобов'язання щодо своєї мети*. Пам'ятайте, на цьому етапі ви тільки питаєте себе: Чому ні?

Тепер, коли ви бачите, що залишилося зробити, — поки не взявши на себе зобов'язань, — ви можете ухвалити рішення. Тут треба поставити собі запитання:

Чи залучено до збільшення цих балів щось, що я не зможу подужати чи за що я не хочу братися?

Наприклад, у випадку з колесом стрибків, яке я побудував із балів, наведених вище, я визнавав, що зможу пересунути всі складові до десятки за необхідної старанності та розпорядку. Отже, я міг це зробити, якби захотів. А я хотів. Якби я був змушений написати на зовнішній стороні колеса "вміти виконувати слем-данк", при тодішньому зростанні 5 футів і сім дюймів, я, ймовірно, повинен був би визнати, що це хороша причина відмовитися від витівки.

Ціль може звучати «нереалістичною», коли ви вимовляєте її вголос — або коли перевіряєте її на колегах по команді. Втім, спробуйте колесо "Чому ні?", перш ніж вирішите закинути його. Можливо, ви змініте свою думку.

7. Пам'ятайте, що хтось пише історію з розвитком сюжету

На сьогоднішній день ваша історія створюється завдяки всім зробленим вами виборам, вашим рішенням діяти чи утриматися від дій. Ручка або пише щось цілеспрямовано, або малює каракулі. Якщо це каракулі, немає необхідності стикатися з Тигром на будь-якій стадії. Навіщо боротися з ним без причини? Це означає, що вашу історію пише Тигр.

8. Я знаю, що у вас немає часу

Ніхто його не має. Це найчастіша відповідь на заклики до приборкання Тигра. Я виявив, що в цілій кімнаті комерсантів, які не виконують намічених цілей, практично в жодного «немає часу», щоб створити план і, діючи відповідно до нього, виправити ту катастрофу, створенням якої вони так «зайняті». Для цього, будь ласка, прочитайте Правила 2, 8 та 1, якщо ви дійсно переконані, що у вас немає часу. Або відкиньте цю милицю вже сьогодні.

Рух у новому напрямку – щодня

Це друга частина Правила 3. Від вас потрібно рухатись у напрямку мети *щодня*. Це серйозне питання, в якому більшість програм корпоративних змін починають помилятися. Саме тут

починають руйнуватися особисті цілі. На заваді є реалії стабільної роботи. Втім, прочитайте деякі досє з цієї книги та Десять правил, особливо Правило 8. Усі вони допоможуть вам продовжити наслідувати план і досягти своєї мети. Це можна зробити. Нас оточують історії успіху, історії звичайних людей із досить потужним «Навіщо», щоб знайти силу пережити «Що». Ви не збираєтеся додати свою історію до цього списку, що надихає?

Приведення плану до виконання

Ось кілька базових практичних кроків, які допоможуть вам створити впевнений план, надихнуть вас на приборкання вашого Тигра, коли він загарчить, і щодня вестиме вас у тому напрямку, куди ви прагнете прийти.

Крок перший: шукайте, що може перешкодити вам

Уважно дивіться, уважно думайте, уважно уявляйте, що насправді може змусити ваш проект зупинитися. Для мене в тому, що стосувалося стрибків, справа не мала нічого спільного з кіньми чи вагою. Справа була в тому, що я витрачав 50 годин на тиждень на те, щоб досягти успіху, 18 годин на тиждень на те, щоб їздити на тренування в Ламборн і назад, 18 годин на те, щоб сидіти верхи на скаковому коні, і 6 годин на тиждень на заняття бігом. Математика не працювала. Якби я всім цим не займався, не було б сенсу розпочинати проект. Для мене це було каменем спотикання.

Тож будемо реалістами. Будемо реалістами у плануванні процесу та почнемо дивитися на те, що збирається вам перешкодити. Це відстань? Це недостатня підтримка із боку сім'ї? Поєднання нової справи із щоденним обсягом роботи? (Вам потрібно делегувати частину своїх повноважень комусь?) У цьому задіяний начальник чи фінанси? Вам треба зміцнити чи натренувати нові навички? ...Це не причини, щоб здаватися! Це те, з чим вам доведеться зіткнутися спочатку. Включіть це у план зараз.

Крок другий: використовуйте Правила Приборкування Тигрів

Пізніше у книзі ви знайдете відповіді на наведені вище питання. Можливо, вони не очевидні, вам знадобиться подумати, але вони тут є. Тому що подібні питання виникали і в мене на шляху до іподрому, або у встановленні британського рекорду у фрідайвінгу. І великі приборкувачі Тигрів, оповідання яких наведені в цій книзі, зіткнулися з ними на шляху досягнення своєї мети. Усе, що ви читаете цих сторінках, було написано практиками, а чи не теоретиками. Ви можете довіряти цьому та перевірити на собі.

Крок третій: запишіть свій порядок

Вам знадобиться щодня виконувати певні процедури — це будуть ваші основи та розпорядок — щоб надихнути себе на досягнення нового. Я усвідомив, що це настільки важливо, коли готувався до стрибків. Так виникло Правило 9 (раніше правил було лише вісім - Правило 10 стало наступним доповненням).

Крок четвертий: запишіть свої «Навіщо»

Навіщо ви це робите? Який сенс цього? Коли наступного разу ви на мить замислитеся, як ухилитися від намічених кроків (і разом із цим закинути проект), то на яку серйозну причину ви зможете подумки озирнутися, щоб вона підбадьорила вас продовжити наслідувати план? Зауважте, ЧОМУ ви це робите?

Крок п'ятий: записуйте все в щоденник і оберігайте ці щоденникові записи

Ваш план, записаний на якомусь випадковому клаптику паперу, не має сенсу; його треба записати у щоденник. І такі складові вашого плану мають бути *найменш рухливими записами*, які ви в ньому робите. Ось ви пишете історію свого життя, пишете наступний розділ. Ось ви відібрали у Тигра ручку. Не дозволяйте зустрічі з клієнтом втрутитися у цю частину вашого щоденника. Викличте когось ще, щоб прийняти клієнта. Записуйте в щоденник плани та задуми.

Крок шостий: визначтеся зі сміливим вчинком

Якщо ви ще не зробили його після завдання, поставленого в Правилу 1, окресліть свій сміливий вчинок сьогодні і беріться за справу.

Ви повинні порушити свої шаблони та звички і почати діяти.

Сміливий вчинок може полягати в тому, щоб зателефонувати тому, хто може допомогти вам, і повідомити йому про свої наміри або розповісти своїй близькій людині, чого б ви хотіли досягти і який ваш план по досягненню цього, і попросити його чи її підтримки. Це допоможе вам зміцнити ваш план і рішучість слідувати йому.

Сміливий вчинок - це те, що вам найменше хочеться робити, і все ж саме це, швидше за все, приведе вас до мети. Здійсніть його сьогодні, якщо можливо. А якщо вже пізній вечір — завтра до десятої ранку.

Крок сьомий: співпрацюйте з людьми

Поодинокі можна зробити тільки щось незначне. Незабаром ми поговоримо про це докладно, оскільки Правило 5 присвячене цій вказівці.

Крок восьмий: припиніть читати і зробіть щось

Зараз!

Правило 3 та план, як потрапити на скачки

— Надай все, що стосується стрибків, мені, — проінструктувала мене Гі, коли ми почали. — Від тебе цього тижня потрібно лише робити те, що скажу.

«Що так легше», — подумав я.

Я вважаю, що іноді удача грає в житті певну роль, але я не збираюся віддавати їй заслуги за той факт, що Майкл Колфілд і Гі Армїтедж працювали зі мною над створенням плану участі в стрибках. Це заслуга Правил 1 і 5 з Десяти правил і того, що люди загалом прекрасні. Робота з Гі і Майклом означала виконання плану, з яким я намагався впоратися.

Гі та Майкл могли провалити завдання. Чому? Тому що тільки вони знали, чим були ці завдання, а я ні (див. Правило 5). Майкл — добрий вершник і багато років працював на стрибках, але він дозволив Гі лідирувати, коли справа дійшла до роботи над верховою їздою, дією та фізичними вправами. Ви можете запитати, що там ще могло бути? Що ж, було безліч речей, про існування яких я навіть не підозрював і які з першого дня перетворили б мій план на провал, якщо ними не займатися. Серед них не останнє місце займає той факт, що мені потрібно було виплачувати іпотеку та інші мої витрати, а крім того, я збирався зайнятися важливими новими справами під час робочого тижня. По-друге, на той час я жив у Іст-Шині, на південному заході Лондона. Спочатку було досить важко вставати о 6-й ранку, щоб їхати в Ламборн. Через тиждень до другої години дня я вже день у день не справлявся зі своїми обов'язками.

Ось що я виявив, коли тиснув руку Гі в Ламборні того першого вечора: дивно, але, як тільки ви визначилися з кроками, ви можете рішуче діяти. У вас з'являється ясність. Тому, коли я сидів у котеджі Майкла неподалік Ламборна, ми проробляли практичні кроки, які мені необхідно зробити. Насамперед був переїзд до Ламборна. Другим — зміна організації моєї роботи.

Зустріч з Майклом виявила, що могло здобути наді мною верх і вбити проект задовго до будь-яких падінь з коня. Крім того, ця зустріч допомогла мені намітити здійснені кроки. Несподівано мені не довелося турбуватися про те, як потрапити на скачки. Гі, Майкл та Тіна Флетчер були експертами, і вони вважали, що варто спробувати. І вони продикували, якими мають стати мої перші кроки. У цьому були задіяні Правила 1, 3 та 5, змінюючи мій кодекс правил та роблячи успіх вірогіднішим.

Мій план, узгоджений з Гі та Майклом у ті давні дні, полягав у наступному.

1. Поговорити з Мереган і Чарльзом Норвуд щодо оренди їх котеджу.

Через два тижні я залишив своє житло в Іст-Шині та переїхав до котеджу. Чарльз і Мереган прийняли мене дуже тепло в новому місці, і я завжди буду вдячний їм за це.

2. Розробити план щодо організації моєї основної роботи, щоб звільнити більше часу.

Цей план чинний і на сьогоднішній день і сильно вплинув на те, як я керую своїм бізнесом. Раніше я витрачав близько 35% свого часу на відрядження або просиджував його на нарадах агентів. Час простою. Ця розмова змусила мене вигадати інший спосіб роботи, спиратися на партнерство з іншими компаніями у сфері продажу. І саме так ми працюємо сьогодні. Я вилучив зі свого щоденника всі вжиті зустрічі і замінив їх продуктивною роботою. Мій сеанс планування з Майклом дозволив мені зменшити мій робочий годинник, при цьому мій дохід збільшився.

3. Відправитися в магазин Кенді та Білла Моррісов вранці в суботу, щоб купити деяке спорядження.

Кенді та Біллі стали моїми друзями, а потім стали сусідами, оскільки жили в одному селі, в Іст-Гарстоні. Кенді познайомила мене зі своїм братом Гері Муром, унікальним брайтонським тренером, який дозволив мені вийти на іподром на благодійних стрибках на коні на ім'я Театр Життя. І під опікою Мура я виступав на стрибках протягом 2007 року.

4. Піти подивитися, як коні, що належать Мартіну Бослі, працюють у ритмі галопа.

Колишній жокей, який виступав на перегонах з перешкодами, і прекрасний тренер скакових коней Мартін Бослі та його дружина, колишній жокей Сара Бослі, не просто стали і залишаються моїми добрими друзями — їхнє терпляче навчання, пораду та схвалення відіграли величезну роль у тому, щоб допомогти мені виграти парі. Через три короткі тижні після цієї зустрічі і після мого першого уроку з Тіною саме Мартін дозволив мені пройтися галопом, «керуючи» Франкліном Лейксом — гарним скаковим конем, поки Сара сиділа за мною, вигукуючи вказівки! Франкі думав за мене, але я був у світі стрибків і швидко вчився.

5. Брати уроки верхової їзди у Тіни Флетчер.

Тіна Флетчер — один із провідних британських міжнародних фахівців із конкуру та тренер олімпійського рівня. 2011 року вона стала першою жінкою, яка у 38 років виграла престижний турнір Хікстед Дербі. Як я потрапив на урок верхової їзди до Тіни? Боюся, річ була не в таланті і

не в грошах. Думаю, побачивши, як я намагаюся сісти на коня, Гі зателефонувала до однієї зі своїх старих подруг і сказала: «Ти повинна це побачити!» Думаю, коли Тіна побачила розмах перешкоди у виконанні завдання, вона не могла чинити опір йому.

Отже, ми йшли, день за днем, тиждень за тижнем, труднощі за труднощами до того, до чого хотіли прийти. Приблизно за тиждень до того, як я вирішив рухатися далі, Гі поставила передо мною таке завдання. Кожного тижня була мета, кожен день мала мету. Чіткість була життєво важлива, прогрес надихав і створював упевненість, а також стимулював відчуття мети. Тигра не мав шансів.

Ви пишете історію свого життя. За написання якого розділу ви беретеся тепер?

Сенс - нектар для людської душі

Найбільший ефект семінарів з приборкання Тигрів по всьому світу полягає в тому, що вони допомагають людям відкривати або наново усвідомлювати своє відчуття сенсу. Для мене за останні десять років те саме зробили правила. Визначаючи Тигра і те, як його приборкати, ви можете відкрити, що вільні продовжувати писати свою історію — для себе, для своєї сім'ї, своїх колег і свого бізнесу.

Ви зустрічали людей із священним відчуттям сенсу? Вам знайоме сяйво, яке походить від таких людей? Оптимізм у їхніх очах, дивовижна здатність приймати ясні рішення, засновані на певному міцному фундаменті. Вони хоробри готові мати справу з Тиграми, щоб рухатися вперед.

Такі натхненні люди бувають усіх сортів. Шістдесятитрирічна жінка, яка раптово вирішила зустрітись з риком Тигра і навчитися керувати автомобілем, щоб взяти активну участь у житті своїх онуків. Скромний вчитель, який тихо присвятив чотири десятки років поширенню пристрасті до літератури у місцевій школі. Чоловік, який вирушає у в'язницю у 1964 році, заявляючи про готовність померти за «демократичне та вільне суспільство, де всі люди живуть разом у гармонії», і повторює той самий намір на момент, коли знову виходить у світ у 1990 році.

Усі вони мають відчуття сенсу, і це ми їх пам'ятаємо і шануємо. Вони надихають нас. Вони змінюють нас та змінюють наш світ.

Відчуття сенсу надає нашому житті та кожному світанку нове значення. Воно спрямовує наші рішення і робить нас мужніми і завзятими, коли раптово і несподівано життя кидає нам виклик.

Вчинки із відчуттям сенсу ведуть до цілісності.

Настала ваша черга.

Досьє 3:

Розповідь лейтенанта Денніса Нарлока

Як і багато інших, я зустрів Джима, коли він виступав на конференції. У моєму випадку вона проходила у Лондоні у квітні 2009 року. Це був справді збіг всесвітнього масштабу, тому що я збирався пропустити його лекцію і втекти в паб за пінотою. Натомість я просидів увесь виступ, який був енергійним і за наступні два роки змінив моє життя на краще. Я схопив книгу, кілька хвилин поговорив з Джимом і вирушив у подорож по приборканню Тигрів. Я насолоджувався великим успіхом від застосування правил у своєму щоденному житті. Найважливішими для мене стали Правило 1 і Правило 5. Насправді саме вчинення сміливого вчинку привело мене до доступу до багатьох інструментів та людей, які оточують мене зараз.

У перші місяці 2010 року я обійняв посаду директора з якості в організації з більш як трьома сотнями технічних фахівців, які займалися профілактичним технічним обслуговуванням та позаплановими ремонтними роботами в авіаційній промисловості. Невдовзі після переїзду до нового офісу та зустрічі з командою інспекторів з якості, які працювали зі мною, було проведено інспекцію для оцінки якості нашої роботи з численними програмами регулювання. Наші показники відповідності становили менше 43%. Наступна інспекція мала відбутися за п'ять коротких місяців.

Зіткнувшись із тиском з боку вищих рівнів організації та прагнучи різко покращити наші показники відповідності, а також захоочений своїм особистим успіхом — я знову звернувся до Taming Tigers та до Десяти правил. Труднощі полягали в тому, що я не Джим: у мене не було переконливої розповіді, що ілюструє силу Десяти правил, як не було й харизматичного вміння виступати перед публікою, заряджаючи команду енергією. Маю визнати, що на тому етапі, в перші тижні роботи, я дозволив Тиграм узяти гору. Дивлячись на правила, я зрозумів, що дозволив страху відмови паралізувати мене. "Що, якщо моя команда не підтримає шлях, яким я їх поведу?" Коли я переглянув Десять правил, я зрозумів, що мені потрібно було зробити сміливий вчинок і зробити щось, що мене лякало.

Я почав з того, що пересилав блоги Джима своїй команді та розповідав про правила під час ранкових та денних командних брифінгів. Це дозволило мені віднести нашу ситуацію до Десяти правил і під час справи вставити в неї свій власний досвід. Спочатку здавалося, що від цих повідомлень e-mail та обговорень мало толку, але дуже скоро це змінилося. Мій менеджер з якості Джо підійшов до мене і захотів обговорити Десять правил. Я дав йому копію книги, і за

кілька днів він повернув її, заявивши, що замовив собі екземпляр. Я більше не був одним проти всіх; натомість з'явилося ядро команди, готове прокладати шлях до успіху.

Обмін блогами став приємним ритуалом, і в міру того, як минав час, я почав додавати до того, що писав Джим, свої власні пояснення. Я міг віднести кожному з них до нинішньої проблеми у сфері якості. До кінця перших тридцяти днів, поки я обіймав свою посаду, четверо з дванадцяти інспекторів з якості прочитали книгу, всі дванадцять регулярно читали та обговорювали блоги, які їм пересилалися, та обговорювали наших Тигрів під час ранкових та вечірніх брифінгів. Команда згуртувалась навколо Десяти правил, і я відчував, що ми готові почати застосовувати їх у підготовці до майбутньої інспекції, до якої тепер залишалось лише чотири місяці. Ми з Джо провели кілька днів, складаючи план дій; план, який, будучи на основі Десяти правил, привів би нас до успіху. Хоча використовувалися всі правила, Правила 8, 3, 9 та 10 сформували б наш шлях,

«Усвідомте та контролюйте свій час, щоб щось змінювати» (Правило 8) — це стало для нас точкою відліку: у нас були вузькі часові рамки, перш ніж прийде інспекція. У нас були критерії, за якими нас оцінюватимуть, і були результати попередньої інспекції. Щоб повідомити, де ми знаходимося і чого нам треба досягти, було створено графік, який відображав статус кожної програми та час, що залишився до інспекції. Наочний посібник був поширений по офісу і повідомляв кожному в організації, скільки часу залишалось до змін.

«Щодня рухайтесь у тому напрямку, куди прагнете». Як тільки вся команда міцно засвоїла Правило 8, настав час рухатися далі, але до чого? Подумки ми повинні розпочати з кінця і чітко визначити свою мету. Замість того, щоб визначати, що буде такою метою, ми з Джо звернулися по рекомендацію до кожного з дванадцяти інспекторів. За їхньою оцінкою, від 80 до 90 % програм будуть вважатися відповідними. Це було чудово, оскільки відчиняло двері для активного обговорення в команді, наскільки прийнятним буде провал 20% наших програм. Напрямок, в якому ми вирішили рухатися в результаті - стовідсоткова відповідність програм якості. Це було зазначено у формулюванні місії команди, яка була гордо виставлена на столі кожної людини у всьому офісі. Це нагадувало б кожному з нас про нашу мету. Це перетворило Правило 3 на наш компас на наступні місяці. Коли Правило 3 узгоджувалося з Правилем 8, воно забезпечувало нас і напрямом, і прогресом.

"Створіть порядок". Кожна програма оцінюється з використанням повного переліку обладнання, ліцензії та маніпулятора комп'ютера співробітника, а їх тисячі. Щоб досягти мети, наміченої командою, до оцінки кожної програми було застосовано систематичний підхід. Ми з Джо почали обговорювати щоденні засади нашої команди. Замість того, щоб диктувати співробітникам процедури дій, ми використовували інструменти, які були навколо нас. Ми дали завдання дванадцяти членам команди розробити основи. Через три короткі дні команда представила свої принципи на наш суд. Ось вони:

- приходити вчасно
- бути підготовленим
- поводитися проактивно, а не реактивно
- бути мобільним
- надавати підтримку
- допомагати колегам за командою
- спілкуватися
- виконувати задумане
- не сумніватися, скликаючи нараду
- виправдовувати очікування клієнтів
- планувати завдання заздалегідь
- дотримуватись широких поглядів
- ділитися обсягом роботи
- не просто керувати – делегувати повноваження

Команда досягла консенсусу у рекомендації основ; вони змогли визначити кожному з них, а я забезпечив повну підтримку при їхньому впровадженні. Вони були додані до формулювання місії на столі кожного працівника. Поєднання ефекту цих трьох правил зміцнило команду; вони знали свою мету, напрям і те, яким чином збираються досягти успіху.

«Ніколи ніколи не здавайтесь». Будучи командою, ми підійшли до фінального правила. Ми надавали один одному підтримку, ділилися силою та знаннями. Все було так, ніби весь колектив був єдиним цілим, зосередженим на досягненні мети. Це дало їм силу впоратися з Тиграми. Команда контролю якості щодня стикалася з труднощами з боку колег по лінії виробництва, долаючи опір, твердо упираючись у фундамент, закладений завдяки Десяти правилам. Коли настав тиждень інспекції, ми були обережно-впевнені та добре працювали з командою інспекторів. Через п'ять днів лихоманки дійшли результати. Наші показники відповідності були 95%. Хоча ми не досягли своєї мети у 100%, жодна з програм, що впливають на безпеку літака або його екіпажу, не була оцінена як невідповідна. Ми перевершили результати подібних організацій, які проходили оцінку роком раніше. Ми приручили багатьох наших Тигрів. За місяці, що пішли за інспекцією, кілька членів нашої команди, включаючи Джо та мене,

перейшли до інших відділів організації. Кожен з нас мав зіткнутися з новими труднощами, щоб підвищити результати нових команд, куди ми прямували.

Насамперед я не замислювався про використання Десяти правил у керівництві організації чи частині організації. Однак усвідомив, що такі прості правила дозволяють об'єднати команду, виробити метод взаємодії та відносини з організацією загалом та, нарешті, досягти успіху!

Антракт

Зрозуміти Тигра, зрозуміти своє «Я»

Ви прочитали Правила Цілісності і ближче познайомилися зі своїм Тигром, тому тепер я можу трохи більше розповісти про це.

Почну з нашого усвідомлення страху та дискомфорту. Потім спробую переконати вас, що ці речі є привабливими і їх не варто уникати. Іноді вони можуть траплятися і тривати недовгий час, але, гадаю, у результаті все буде добре. Зрештою, ми подивимося на те, як ваше сприйняття страху та тривоги призводить до гарчання Тигра та диктує якість рішень, які ви приймаєте, і, таким чином, якість історії, яку ви пишете.

«Жити зі своїм „Я“»

Що це за дві істоти всередині нас? Є багато теорій із цього приводу. Поки давайте вважати, що це наше справжнє Я і наш Тигр. Ці двоє часто конфліктують. Нам же потрібно їх врівноважити, щоб жити в гармонії із самим собою та зі світом. Дозвольте мені пояснити:

Наше справжнє «Я» — це частина нас, яка черпає власну значимість із внутрішніх ресурсів. Вона каже нам:

- діяти відповідно до особистих цінностей
- розвиватися та слідувати власному відчуттю мети
- знаходити сенс життя
- мати справжні, справжні зв'язки з іншими людьми, а також
- рости – замість стагнації

Наш Тигр шукає значущість, скоріше, у зовнішніх джерелах. Тигр прагне *гарантувати* нам, що життєві основи будуть забезпечені, і не довіряє тому, що зможемо забезпечити їх самі. Він прагне захистити нашу зовнішню опору, докорінно знищивши будь-який ризик для вашої репутації чи статусу: «що вони думають про мене і як я можу з упевненістю зберегти обличчя. Я повинен піти на компроміс у питанні своїх цінностей та мети, щоб стати таким для цих людей?»

Як показує досвід, чим більше ми слухаємось Тигра, тим більше ми зраджуємо своє справжнє «Я» і, отже, свою історію. Повторюю: потрібна рівновага цих двох. Зрозуміло, ми повинні брати до уваги свою фінансову безпеку. Однак заради цього не можна витратити все своє життя, роблячи роботу перед людьми, яких ви не поважаєте. Яким є істинне «Я» такої людини? Їм жертвували, його вважали менш важливим і навіть розпеченим. Можливо, він ніколи не навчиться бачити себе заслуговує на іншу долю, наділену метою, змістом, цінностями і зростанням. Однак справжнє «Я» нікуди не йде. Людина страждає, бере він роль скривдженої, злісної жертви, оскільки смутно здогадується, що є інша історія, яку заглушило гарчання Тигра.

Біль, страх та дискомфорт

Ніхто не любить біль, страх та дискомфорт. Однак необхідно зіткнутися зі страхом та деяким дискомфортом, щоб звільнитися від Тигра та вирости, прожити життя відповідно до ваших цінностей та написати *свою* історію.

Біль – життєво важливий і попереджувальний сигнал, мотиватор змін. Коли ми відчуваємо біль, ми прагнемо ухилитися від нього. Однак як вигляд ми наполегливо працювали над тим, щоб замаскувати біль. Це означає, що ми стоїмо на місці! Немає мотиву, що спонукає рухатися від відчуття, — ми задубіли.

У наш час є безліч можливостей замаскувати біль. І всі вони доступні в нинішній період відносного спокою в економіці (і навіть під час недавньої кризи більшість із нас були забезпечені так, як наші бабусі та дідусі і не мріяли). Це дозволяє виконати самим собі анестезію від болю усвідомлення того, що ми живемо у сплячці.

Ми можемо пити спиртне, курити траву, відвідувати сумнівні вебсайти, захоплюватися догодженням якимось чарівним, але фальшивим людям (а потім отримувати задоволення від скарг оточуючим те, як нас обдурили). А можна приклеїтися до телевізора, піти по магазинах і насолоджуватися запаморочливими насолодами терапії шопінгом. Можна піти з головою в роботу, об'їдатися чи морити себе голодом і випускати пару, накричавши на свого партнера, батьків, дітей чи собаку.

Що в нас залишиться, коли відкинути свої «задоволення»?

Справжнє життя, справжнє кохання та справжні пригоди! «Справжні» — це ті, хто приймає життєву реальність, включаючи біль, страх і дискомфорт, включаючи Тигра.

Страх – це компас

Я хочу розповісти вам один дуже важливий секрет. Будь-яке зростання, будь-які пригоди та досягнення неможливі без переживань страху та дискомфорту. (Зрозуміло, така думка вкрай неможлива в епоху обіцянок швидких рішень.)

Коли ви збираєтеся перестати маскувати біль усіма засобами, що були перераховані вище, як ви почуваетесь? Трохи ніяково? Але саме ці звичні способи провести час утримують нас у стані сну.

Прокиньтесь!

Можна прожити неймовірну пригоду; ви здатні досягти того, що знаходиться за межами вашої нинішньої уяви. Усі ми здатні. Однак є один нюанс, який усі ми повинні розуміти, перш ніж нам буде дозволено розпочати цю подорож:

Страх і дискомфорт часто є компасом.

У дитинстві ми поступово пізнавали нові небезпечні ситуації. Зазвичай ми спокійно ставилися до цього. Ми не мали великого вибору. Зовсім інша річ, коли ми вступаємо у доросле життя і беремося за штурвал наших маленьких кораблів. Тут ми вирішуємо з якими труднощами зіткнутися. Незабаром ми навчаємося справлятися зі страхом та дискомфортом: коли вони виникають, ми просто уникаємо їх. І, таким чином, тепер ми в «колії», про яку говорить стільки людей — незважаючи на те, що ми живемо в найдивовижнішу, мирну, економічно сприятливу, вільну та здорову епоху, яку колись знавав світ.

Прокиньтесь!

Про страх і дискомфорт

Уявіть собі, що ви прагнете отримати нову бізнес-кваліфікацію. Ви хочете нарешті розкрити таємниці бухгалтерського балансу. Домогтися цього нескладно. Саме собою це не викликає жодного страху. Ризик шкоди малоімовірний. Але є дискомфорт: вам доведеться звільнити вечори, щоб відвідувати заняття та старанно виконувати завдання. Це все. Але це лише дискомфорт.

Багато моїх тренувань для фрідайвінгу та верхової їзди не були пов'язані зі страхом, скоріше саме з дискомфортом. Щоправда, впоратися з дискомфортом було якраз найскладнішим. Спробуйте вставати о 5-й ранку протягом тижня, щоб пристосуватися до тренувань, і побачите, що я маю на увазі під дискомфортом. Тим не менш, хіба це причина не вчитися їздити верхи чи пірнати?

Думка про цей дискомфорт завадить багатьом людям написати свою історію. І все ж таки дискомфорт у певному сенсі приємний — тому що ви ростете, розкриваєтеся і змінюєтеся.

Тигр гарчить, коли ми вирішимо присвятити себе чомусь. Це спричиняє дискомфорт. Саме тому страх та дискомфорт треба прийняти як належне. Тут нам допомагають Десять правил приборкання Тигрів. Адже страх зіткнутися із дискомфортом — головна перешкода для нас у написанні наших чудових історій.

Страх мені на користь – він мене охороняє!

Під час симпозіумів та презентацій з приборкання Тигрів часто звучить зауваження: «Тигр — це добра сила! Він мене охороняє. Тигр — це те, що утримує мене від прогулянки краєм прірви».

Що ж, не знаю, як про вас, але мені не потрібен рик Тигра, щоб утриматися подалі від краю прірви. Здоровий глузд чудово виконує за нього цю роботу. Мало кому з нас, щоб захистити себе від небезпеки, потрібно пережити серце, що важко стукає, потіють долоні, сухість у роті та інше. Втім, багато хто з нас зазнає таких відчуттів, прийшовши на збори керівництва вищої ланки, сидячи навпроти старшого члена клієнтської організації або піднімаючи слухавку, щоб здійснити холодний дзвінок потенційно важливому новому клієнтові. Через почуття страху ви хотіли б не піднімати слухавку і будете оборонно і неприродно діяти в залі засідань.

Кажуть, що більшість людей, які працюють, бояться публічних виступів гірше, ніж смерті. Зупиніться тут і подумайте над цим на хвилину!

Страх втратити обличчя, як правило, служить сильнішим мотиватором, ніж бажання досягти успіху чи мети, лідирувати, стати взірцем для наслідування на роботі чи вдома, написати свою історію.

Тигр не охороняє вас від прогулянки краєм скелі, це робить ваш інтелект. Тигр охороняє вас від навчання тому, як рухатися в нову і на даний момент сферу діяльності, що вас лякає. Він охороняє вас від удосконалення, зростання, навчання та більшого успіху в роботі та в житті взагалі.

Прокиньтесь!

Страх та стрес

Почуття страху — це фізична реакція, пов'язана з вивільненням гормонів надниркових залоз, коли людина відчуває загрозу для свого благополуччя, — наприклад, під час зустрічі з начальником, щоб попросити збільшити оклад.

Біологічна реакція посилюється психологічної, що, своєю чергою, створює ще сильнішу фізіологічну реакцію. Коли цей процес виходить з-під контролю людини, він впадає у паніку. Між іншим, саме тому фрідайвінг та верхова їзда є чудовими випробуваннями у справі приборкання Тигрів. Паніка на глибині 101 метр без запасу повітря призводить до летального результату. Викид адреналіну у наїзника відразу позначиться на непередбачуваній поведінці коня, що вловила цей запах. Тут доводиться вчитися дуже швидко переривати Тигриний цикл.

Страх - це природна реакція, мета якої - підготувати наш організм пережити стрес: підготувати до швидкої втечі або боротьби з хижаком. Він був особливо корисним, коли ми жили в дикому світі. Однак він стає ведмежою послугою під час зіткнення з начальником та прохання про підвищення заробітної плати.

Надниркові залози викидають у кров гормони стресу, коли ми відчуваємо ризик. Ризик може бути уявним, але залозам надниркових залоз немає до цього діла. Вони запускають процес. Наприклад, жахливий результат завтрашньої зустрічі з начальником, який ви створюєте в голові лише вашу уяву. Однак, представляючи віддалену можливу загрозу, ви переживаєте реальний страх, оскільки ваша фізіологія бере над вами гору.

Тигр та процес прийняття рішень

Ви пам'ятаєте, що ми пишемо свою історію, приймаючи рішення, здійснюючи вчинки та досягаючи результатів? У багатьох прийнятих рішень керує древній гормональний механізм. Звільнення гормонів - це гарчання Тигра, яке змушує людину відвернутися від можливості.

Якщо ви уникаєте загрози, страх та вивільнення гормонів затихають, тому ми мотивовані уникати небезпеки. Гарчання слабшає. Тигр пише пропозицію у вашій історії.

Ми говорили, що головна загроза в сучасному світі — страх втратити репутацію, частково пов'язаний зі страхом пошкодити фінансовий стан (можливо, я зазнаю невдачі і виглядатиму безглуздо і в результаті не отримаю підвищення і мені не збільшать платню). Таким чином, щоб змусити Тигра мовчати, ми уникаємо інновацій, сміливих кроків, відвертих висловлювань (які могли б надихнути чи проінструктувати колегу).

Ось тому Правило 3 таке важливе. Слід усвідомлювати кінцеву мету, сенс — *чому* ви готові стикатися віч-на-віч зі страхом і дискомфортом.

Ось магічна складова людської сутності та основа приборкання Тигра:

Ми не такі як інші тварини; ми можемо пізнати себе і перервати Цикл Тигри, щоб прийняти більш успішні рішення, і ці рішення визначають, як ми пишемо свою історію і досягаємо успіху. Ви можете зламати Тигриний цикл!

Порушуючи Тигриний цикл

Давайте разом подивимося на Цикл Тигри і обговоримо, як вирватися з нього і почати рости і змінюватися. Погляньте на малюнок. Нам кидають свого роду виклик: «Виступіть у понеділок із презентацією перед гуртом із двадцяти чоловік!»

Руйнування Тигриноного циклу

Вийти з тигриного кола



Виклик та кодекс правил

Ми негайно починаємо оцінювати ризик виклику, який ми маємо. Зрозуміло, ми робимо це у світлі кодексу правил. Давайте припустимо, що він є переконання, яке говорить: «Я поганий оратор. Я це знаю, тому що отримував такі відгуки про себе».

Емоційна та фізична реакція - атака Тигра

Інформація, яку містить виклик, взаємодіє з поданням нашого кодексу, який ми створили, щоб триматися подалі від «небезпеки». Це створює фізіологічну зміну в організмі, яку ми сприймаємо як страх.

Оскільки ми не тварини, можемо перервати цю емоційну реакцію навіть перенаправити енергію, яку вона створює, щоб вона працювала нам на користь. Кожне з десяти правил розроблено для того, щоб підбадьорити вас і допомогти вам перервати цей цикл. Однак у момент загрози навряд чи хтось дбає про розвиток самосвідомості та мужності, щоб здійснити це. Отже реакція посилюється і стає більшою мірою фізичною. Ви вже відчуваєте напругу?

Здатись Тигра?

Тепер ви маєте вибір. Ви уникаєте того, що лякає, і гарчання Тигра чи прямуєте прямо туди, вміло приборкуючи Тигра в міру руху?

Більшість людей вважають за краще навіть не втручатися у це свій інтелект. Вони не хочуть зіштовхуватися зі страхом та дискомфортом задля зростання та змін. Бажають лише уникнути гарчання Тигра. Таким чином вони дозволяють фізіологічній емоційній реакції здобути гору над прагненням удосконалюватися. Вони біжать разом із натовпом; і уособлюють собою те, що ми в Taming Tigers називаємо «явищем менеджера середньої руки» — індивід, не обтяжений особистісним змістом, запалом, баченням, зобов'язаннями, лідерством та авторитетом.

Він здався своєму Тигрові.

Рішення, дія, результат

Якщо людина вирішується вчинок, то вчинок приносить певний дискомфорт. Скажімо, оратор мужньо пробував новий, відкритий і привертаючий увагу спосіб виступати перед групою людей. І якщо це відбувається, досягається новий результат, і в кодексі записується нове правило.

Завдяки зіткненню з Тигром - і частіці страху і дискомфорту - був зруйнований Тигриний цикл слабких результатів.

Цього не можна досягти пихатими урочистими запевненнями перед дзеркалом, прослуховуванням CD або прочитанням книги.

Такий новий, сміливий результат досягається за рахунок мужнього та героїчного вчинку, завдяки зіткненню зі своїми страхами та дискомфортом та рухом повз них до істинного «Я». І це доступно вам вже сьогодні, якщо ви вирішите зіткнутися зі своїм Тигром і приборкати його, а не тікати від нього. Ви можете це зробити.

Частина друга

Правила Лідерства

Правило 4

Стати господарем у своїй голові

Слово «Саботажнику»

Голос у моїй голові, який я називаю «Саботажником», був наполегливим напередодні моїх перших стрибків. Мені на думку несподівано спало на думку, що якщо я стоятиму в сідлі, поки перебуваю в стартовій кабіні, і добре випростаюся, то зможу вхопитися за верхівку кабіни. А потім, коли стартер відчинить ворота, а кінь вистрибне з-під мене, зможу спуститися та спокійно піти додому.

Чому цей Саботажник був таким активним? Ну, перша справа жокея — привести свого коня до стартової кабіни, а потім, коли він туди дістається, зупинити його. Якщо ви не їздили верхи, це здається елементарним, наче просто натиснути на гальмо. Однак у дизайні чистокровного скакового коня є одна вада - не передбачено жодних гальм.

Жокеї і краще за мене втрачали контроль на шляху до старту. І якщо вони можуть спокійно втекти, то можу і я. А де найкраще це реалізувати, якщо не галопуючи до воріт уперше, коли ти виводиш коня на скачки?

Поки Керолін Граймс вела мене вниз схилом на кінські стрибки в Саутвеллі 22 листопада 2004 року, мій кінь Ейргуст точно був налаштований рішуче і мав намір дістатися копитами до піску. Коли ми досягли іподрому, слід було повернути ліворуч і прогалопувати повз трибуну, потім зупинитися, коли минемо натовп, повернутися на 180 градусів і прогалопувати назад до кабінок. Чудово.

Я двічі намагався безуспішно осадити Саботажника.

Проїжджаючи повз трибуни, я почув, як коментатор закричав:

— А ось і номер десять, Ейргуст, верхи на якому сьогодні Джим Лоулесс. Сьогодні, на стрибках у Саутвеллі, Джим виступає вперше, і тим з вас, хто не прочитав сьогоднішній випуск *Racing Post*, може сподобатися той факт, що Джим їздить верхи на коні всього дванадцять місяців. Тож тепер саме час відвідати бар, леді та джентльмени. Тут, на іподромі, все може піти надзвичайно цікаво!

Саботажник ставав дедалі голоснішим.

Ейргуст був ангелом. Ми рівно прогалопували до стартових кабінок і добре зупинилися, тож Саботажник змінив тактику. "Все, що ти зробив до цього моменту, - дістався коня до стартових кабінок". Ми проїхали по колу разом з рештою кінсьми, чекаючи, поки конюхи нас розмістять.

Стоїло – найнебезпечніше місце на стрибках. Коли ви вже в самому стійлі, це місце для новачка. Ви замкнені в сталевій труні з напівтонною заведених кінських сил під вами.

Кабінки дуже вузькі, і ваші ноги та ступні стиснуті з обох боків. Якщо кінь брикатиметься або лягатиме або спробує втекти під воротами попереду стійла, ситуація може дуже швидко ускладнитися.

Справа ось у чому. Конюхи стійла та стартери зацікавлені розмістити всіх та скоріше звільнити поле. У міру того, як конюхи розміщують кожного коня у стійлі, вони вигукують: «Залишилося десять, залишилося дев'ять, залишилося вісім» і так далі. Як тільки розміщений останній кінь в останній кабіні, конюх звільняє передній край воріт і дає стартеру сигнал, що всі коні розміщені.

Стартер вигукє: «Жокеї», потім змахує прапорцем, і ворота відчиняються. Ви розганяєтеся від нуля до тридцяти миль за годину приблизно за двадцять п'ять ярдів. Моя головна мета на даному етапі - утриматися на спині Ейргуста протягом цих 25 ярдів і не впасти на землю в стійлі номер один. Тому треба сидіти на коні, зберігаючи баланс, і бути готовим до прискорення (яке, як мене попередили, буде набагато швидшим, ніж усе, що я відчував у стійлах для практики на кінному дворі). Мій погляд приклеївся до руки, що тримала прапор, поки я слухав, як конюхи вважають, скільки коней залишилося розмістити.

На цьому етапі Саботажник не надав мені жодної послуги. Я щосили прагнув не впасти з Ейргуста і не пошкодити йому рота вудилами, надто сильно натягнувши їх, коли він рвоне вперед. Однак потім голос Саботажника став ще гучнішим, коли повідомили, що залишилося розмістити всього двох коней і я побачив не одну, а аж дві машини «Швидкої допомоги», що зупинилися позаду стартера.

Я знав, що одна «Швидка допомога» на іподромі була потрібна згідно правил про охорону праці та норм безпеки. Однак Саботажник одразу ж повідомив мені, що друга «Швидка» знаходиться тут, бо організатори прочитали, що якийсь ідіот, який їздить верхи всього рік, збирається взяти участь у стрибках. Це була моя остання думка, оскільки ворота відчинилися. Я зробив точно те, що багато разів практикував, і чудово стартував, розігнавши Ейргуста до стану, досягти якого нам велів його тренер Чарлі Морлок. Мені допомогла зосередженість завдання. Ясність та концентрація. Для Саботажника не лишилося місця.

Правило 4: Вся справа в уяві

Наше вчора це спогади, наше завтра це уява. І ніщо із цього не є реальністю. На даний момент Тигра немає!

Кожне досягнення людства і кожне досягнення окремої людини – результат найбільшої битви – битви, яка відбувається в нашій голові між нашим істинним «Я» і Тигром.

Ми пишемо свою історію, приймаючи рішення, здійснюючи вчинки та отримуючи результат. Різнця як історій полягає в якості прийнятих рішень і, отже, як вчинки.

Ми можемо створити історію, яку хочемо написати, лише якщо здобудемо перемогу у власній голові. Якщо ми зазнаємо поразки у цій битві, Тигр диктує нам нашу історію.

Те, як ми боремося в цій битві і як волиємо діяти, безперечно характеризує нас. Перемога у цій битві героїчна. Вона народжує народних героїв та героїнь, справжніх та вигаданих, які надихають нас. Що ще важливіше, у цій битві беруть участь члени нашої родини та наші сусіди — на менш епічному рівні. Усі Десять правил допомагають нам підготуватися до битви у голові. І коли ми звертаємося до першого з Правил Лідерства, ми стикаємося з нею лобом у лоба.

Труднощі перемоги у думці

Чому битва важка? Чому героїзм рідкісний?

Тому що:

- саме тоді ми або стикаємося з нашими страхами і змушені прийняти жах та дискомфорт невизначеності та змін, дозволяючи піти безпеці, звичкам та уподобанням, або повертаємося до свого випробування

- існує думка суспільства, яка змушує нас боятися уникнути звичної «колії», що робить лякаючим будь-який прогрес і легким повернення назад

- у сучасних суспільствах прийнято потурати собі у різних нездорових заняттях, щоб захиститися від розчарування, викликаного застряганням дома, — ми схильні повернутися до них, а чи не до зростання. Сучасний герой має протистояти соціально схвалюваному шляху притуплення себе самого

- наші емоції зашкалюють, і адреналін з кортизолом вивільняються, і ми беремо участь у битві у своїй голові так люто, ніби боремося в реальності — страх реальний, хоча загроза вигадана

- «голоси» в голові здаються справжніми у ключові моменти цієї битви і відмовлятимуть нас від героїчного вчинку

- ми не звикли стежити за собою, тренувати себе звертатися до щирої допомоги з боку ближніх (а не до банальних втіх заради виправдання поразки). Нас не вчать це робити. Звичайно, прагнення сторонньої допомоги найчастіше розглядається як ознака слабкості в обох статтях.

Центральні питання битви такі. Що я зрозумію в цій ситуації? Ким я опинюся насправді, коли я прийму рішення і діятиму?

Слава богу, жодне з випробувань у реальному житті насправді не буває таким страшним, як той етап боротьби та сумнівів у наших головах. Однак більшість людей ніколи не сягають цього втілення наміру в реальність. Більшість великих битв програють на цьому етапі - сидючи в спальні і турбуючись про уявне майбутнє. Ось чому «*Йди туди, де страшно*» починається з «Не бійтеся діяти вже сьогодні — час обмежений», а не з Правила 3 — «щодня рухайтесь у тому напрямку, куди прагнете».

Голоси у моїй голові

Ви чуєте голоси у своїй голові? Я так.

Ви вважаєте, що їх не чуєте? Але голос, про який я говорю, це той, з яким ви розмовляєте зараз:

— Хм, цікаво, чи я чую голоси.

- Що за безглуздість!

— Ні, щоправда, ми чуємо голоси?

- Що за "ми"?

Спробуємо ще раз. Ви коли-небудь вставали перед гуртом, щоб виступити, чи то на роботі, чи вдома? Коли ви стоїте перед цим гуртом, чи не було у вашій голові голосу, який каже вам: «Вау, та ти красеньку! Ти їм подобаєшся!»?

Чи не було у вас у голові голосу, який каже: «Ти справді жохливий. Краще б ти закінчив із цим якнайшвидше і сів на місце»?

Що ж, припустимо на хвилиночку, що цей голос, який сидить у вас за плечем і відмовляє вас від витівки або критикує вас, коли ви вже взяли за справу, це голос Тигра. Скільки разів на день такий прояв Тигра диктує вам рішення та дії? Скільки разів на день страх чи дискомфорт перевершують вчинок, наміри вашого «Я»?

Якщо цей голос диктує вам ваші вчинки п'ять разів на день, тридцять п'ять разів на тиждень, скільки разів виходить на рік? 1820. Помножте 1820 на 70 років і ви отримуєте неймовірні 124 400 разів. Отже, 124 400 разів у вашому житті Тигр продиктував вам рішення і вчинки, здобувши гору над вашим істинним «Я».

Причому цей голос не втручається, коли ви сидите зі своєю родиною, насолоджуючись смачною їжею після чудового робочого тижня. (Якщо ж втручається, то вам потрібна допомога, яка знаходиться за межами моєї сфери діяльності.)

Голос стає гучнішим, коли ми стикаємося з можливістю і опиняємось під будь-яким тиском. Отже, найімовірніше, він стосується 124 400 наших найважливіших життєвих рішень.

Хто пише цю історію вашого життя? Ви? Чи Тигр?

Це героїчна битва. Битва, щоб дізнатися, хто ви насправді, "з чого ви зроблені". Ми це Тигр чи наше справжнє «Я»?

Це ваш голос

Перший крок, щоб упоратися з цим голосом, — усвідомити, що це ваш, *ваш* голос. То завжди був ваш голос. А якщо він ваш, то ви можете змінити його.

Голос у вашій голові, найгучніший рик Тигра, буде тримати вас у безпечній зоні та зупиняти будь-який зріст та прогрес. Можна навчитися справлятися з ним, але більшість людей воліють цього не робити.

Ви вважаєте, що Тигр атакує лише *вас* у такий спосіб? Якщо ви сидите десь поруч із комп'ютером, зайдіть у Google фразу «спортивна психологія». Погляньте на те, скільки сторінок і книг присвячено, серед іншого, тому, щоб упоратися з внутрішнім голосом у стані стресу. Одна річ — потрапити в патт на відстані чотирьох метрів на милій зеленій галявині, коли ви один. Інша справа - грати з гідним суперником, що стоїть навпроти вас. І зовсім інше, якщо між вами укладено парі на тисячу фунтів. А уявіть, що це патт для виграшу US Open, який у прямому ефірі транслюють по телебаченню по всьому світу. І, у міру наростання тиску, слабкий голосок стає голосніше.

Якщо всі ці спортсмени можуть керувати своїм внутрішнім діалогом, можете і ви.

Самосвідомість, прийняття та уявна битва

На відміну від більшості тварин, людські істоти мають здатність спостерігати за собою. (На жаль, у цьому занятті багато людей не помічено.) Однак один цей факт дає нам перевагу, якщо у вас вистачить мужності скористатися ним.

Є одна вправа. Наступного разу, коли ви збиратиметесь надіслати проблемний e-mail по роботі, зробіть паузу, перш ніж натиснути «надіслати», і запитайте себе, чому б натомість вам не зателефонувати людині. Це маленьке питання, яке може призвести до великої відповіді, проливши світло на присутність Тигра.

Самосвідомість включає здатність відзначати свої ментальні процеси і, наголосивши на них, посміхатися ним і розмірковувати над ними. Чому я волію надсилати e-mail замість того, щоб зателефонувати? Чому я не висловлююся на нарадах? Чому я волію звинувачувати оточуючих/уряд/промисловість/економіку за нестачу у мене можливостей чи недостатній прогрес? Чи корисні мені такі думки?

Проте чи не час давати голосу додаткову владу, критикуючи себе самого. Змириться з цими процесами. Ви є тим, ким є зараз. Усміхніться собі.

Прийміть те, що ваші психічні процеси є реальністю. Ми плутаємо їх із реальністю.

Самосвідомість включає здатність відзначати свою емоційну реакцію. Ви можете роздумувати про речі, які вас турбують зараз, поки сидите і читаете цю книгу. Ви можете продовжувати уявляти всілякі жахи протягом кількох наступних годин (типова людська поведінка) або можете насолоджуватися чарівністю майбутніх значних досягнень (підхід позитивного мислення). Ніщо з цього не є дійсністю, і я вважаю, що не буде корисним.

Альтернатива — шлях, яким пропонують нам наслідувати духовні практики. Прийміть, що все на цьому світі — ілюзія. Прийміть, що ви чудово зможете впоратися із будь-якою реальністю, коли

вона розкриється перед вами. У вас завжди виходило, правда? Ви, як і раніше, тут робите великі та цікаві вчинки, але ніколи не зможете передбачити майбутнє. Зараз ви дієте з рішучістю, але без стресу - завдяки прийняттю будь-якого результату.

Завдяки прийняттю вами цієї невизначеності, ви стаєте сильнішими. Ви готові довіряти собі та своїм здібностям, а не стурбовані форсуванням результату. Вам нема чого боятися, тому що ви перебуваєте в *сьогоденні*. А тут і тепер немає нічого, що змушує вас боятися, чи не так? Страх знаходиться лише у вашому уявному майбутньому чи минулому.

Дозвольте мені пояснити. Ви не турбуєтеся про те, щоб досягти ідеального результату - хоча ви боротиметесь за нього - тому що ви прийняли той факт, що немає жодних гарантій. Немає про що турбуватися, немає чого форсувати, ніде зазнати провалу - в *даний момент часу*. Ви просто довіряєте собі зробити те, до чого ви підготували себе.

Якщо ви зрештою зазнаєте поразки у подоланні перешкоди, ви можете втішитися Правилем 10 і рухатися вперед, щоб спробувати ще раз. Однак марно заздалегідь забивати голову ймовірністю негативного результату (ми називатимемо такий голос «Директором») або невірних дій у процесі роботи (ми називатимемо такий голос «Саботажником»). Тільки ваші вчинки зараз, ваша готовність та вміння розслаблятися та зберігати спокій допоможуть вам досягти цього.

Здатність усвідомлювати ці процеси — дивовижна, унікальна перевага, яку мають люди. На жаль, багато хто не зацікавлений у такій практиці самосвідомості, не зацікавлений у приборканні будь-яких Тигрів або зміні своєї ситуації. Вони будуть нескінченно розповідати вам, як би їм хотілося це зробити щось, але не роблять цього. Люди надто захоплені розмовами про свої страхи, надто захоплені драматизмом і залученням до себе уваги оточуючих у такий спосіб.

А ви? Ви хочете усвідомлювати свої власні внутрішні процеси та працювати над їх покращенням?

Самосвідомість життєво важливо, щоб користуватися інструментами приборкання Тигрів, які перераховані в цьому розділі. Коли ви прочитаєте про Саботажника та Директора на наступних сторінках, ваша самосвідомість посилиться. Воно змінюється з того моменту, як ви відкрили цю книгу і познайомилися з Тигром та Десятьма правилами. Розширення самосвідомості, по суті, головне завдання цієї книги.

Типи голосів у наших головах

У нашій голові звучать три типи голосів. Саботажник, Директор та наше справжнє «Я». Першими двома користуватиметься Тигр, прагнучи диктувати нам свої умови. Останній з'явиться, коли ми навчимося вгамовувати решту.

Саботажник

Цей голос атакує нас «в той самий момент», коли нам найменше потрібне втручання. Він атакує нас, поки ми щось робимо, змушуючи нас або миттєво втратити зосередженість, або, що ще гірше, припинити вкладати душу в справу і почати виконувати її посередньо.

Директор

Другий голос – це Директор. Він любить маскуватися під голос здорового глузду. Це він говорить вам: «Ким, чорт забирай, ти себе вважаєш, щоб намагатися їздити верхи/отримати підвищення/змінити спосіб функціонування компанії/скласти іспит/почати свій власний успішний малий бізнес/керувати іншими людьми?»

Тут треба бути дуже обережними. Слід розрізняти Директора і мудрий голос свого «Я». Вони можуть звучати дуже схоже, і я рекомендую випробувати свої думки на інших, перш ніж діяти. Запитання Директора негативні і часто дуже агресивні. А питання самовдосконалення ставляться в іншому тоні: «Чи готовий я їздити верхи на скаковому коні/успішно отримати підвищення/змінити спосіб функціонування компанії/скласти іспит/почати свій власний успішний малий бізнес/керувати іншими людьми/що мені слід зробити, щоб бути впевненим у більших шансах на успіх?» Такі питання заслуговують на ретельне обмірковування та оцінки, а нерідко на допомогу оточуючих (відповідно до Правила 5), щоб правильно відповісти на них. Втім, якщо тут за лаштунками не ховається Директор, питання такого роду рідко зупиняють наші плани.

Голос істинного "Я"

Усвідомлення цього голосу є головною складовою всіх духовних практик. Відкрити цей голос допомагає медитація та самотність. Він важливий і для мене — у написанні книг, виступах, верховій їзді, фрідайвінгу та практиці кундаліні-йоги.

Ви чули цей голос у міру того, як читали «Приборкання Тигрів». Ми працюємо над тим, щоб розрізняти цей голос. Відрізняти його від гарчання Тигра. Цей процес триватиме протягом читання цієї книги.

Однак я вже казав, що жодна книга не допоможе вам перетворити знання на мудрість. Це прийде лише з досвідом. А досвід набувають у процесі дій, незважаючи на ризик — стикаючись зі страхами та дискомфортом. Він прийде завдяки використанню інструментів, запропонованих нижче, треба лише свідомо зустрітися з Тигром.

Гадаю, 80% читачів цієї книги ніколи не захочуть зробити таку річ. Вони сподіваються вилікуватися одними думками про те, щоб почуватися добре. Однак це не шлях зростання та змін. Це ваше рішення.

Ви хочете бути серед цих 80% чи бажаєте бути серед інших 20%?

Як впоратися із Саботажником

Інструмент №1: Доказ

Наразі ви вже повинні знати, що шлях не буде легким. І якщо у вас в голові є вагомий доказ, що дозволяє припустити, що те, що ви збираєтеся робити, піде зовсім не так - Саботажник буде тут.

Якби хтось вручив мені ключ від блискучого новенького Boeing 747 і сказав, що заплатить мені 10 млн фунтів за переліт з лондонського Хітроу в аеропорт імені Джона Кеннеді, а я б погодився, то Саботажник почав би шуміти, як ціла футбольна натовп, як тільки я зайняв би місце у кабіні.

Тут потрібно знайти доказ того, що ви можете добре впоратися зі справою, — заробіть цей доказ. Якщо ви не знаєте, що робите, тренуйтеся. Попросіть поради. Читайте. Нехай у вас буде наставник. Репетируйте. Вправляйтеся. Робіть все, що необхідно, щоб переконатися, що коли настане час, ви зможете здійснити все добре. Складіть список всього, що ви зробили, на аркуші папері, дивіться на свої досягнення і милуйтеся собою, і візьміть усі ці докази на битву.

Однак не чекайте, що будь-які докази зупинять атаку Саботажника, коли ви вступите в бійку. Якщо вони що й зроблять вам, то це дві речі. По-перше, вони зменшать лютість атаки Саботажника, поки ви стоїте перед справжньою трудностю. По-друге, доки ви стоїте там, а Саботажник починає активно діяти, ви зможете дати відсіч. Якщо ви знайдете можливість зіткнутися із Саботажником (заздалегідь маючи доказ того, що ви здатні зібрано діяти), ви навчитеся перешкоджати Саботажнику у його методах.

Інструмент № 2: Набуття впевненості у собі

Подумайте на мить про сфери, в яких ви хотіли б сказати, що впевнені в собі. Ця впевненість ніколи виникла завдяки вашому бажанню кинути виклик кодексу правил (шлях до будь-якого особистісного розвитку). Ваша впевненість виникла, тому що ви не здавалися, коли ставало важко. Ваша впевненість виникла, тому що ви щодня виходили з дому і практикувалися. Практика, наполегливість, любов і завзятість принесли вам впевненість у собі.

Ми стаємо впевненими у собі за рахунок зіткнення зі страхом та дискомфортом та перемоги над ними. Неодноразово. (Ми знову зустрінемося з цим положенням у Правилу 7.)

Чим впевненіше ви в собі при наближенні до завдання, тим менше Тигр сміє впускати у ваші думки Саботажника і тим більше у вас шансів перемогти його.

Втім, чи немає тут вади? Як ви можете бути впевнені вперше, коли робите щось у «живих» умовах? Відповідь полягає в тому, що ви не будете впевнені. Тут слід поклатися на один інструмент: збираючи докази, щоб боротися з Саботажником, до того як ви вийдете на випробування. Збір доказів дозволяє відчувати себе так, ніби у вас є якесь право на те, щоб бути впевненим у проходженні випробування. Таке було і моє завдання в день моїх перших стрибків. Мені треба було брати участь без будь-якої впевненості, що зможу впоратися на іподромі, — я ніколи не робив цього раніше.

Необхідно опанувати і третій інструмент, щоб впоратися із Саботажником.

Інструмент №3: Найближче завдання

Коли ми зосереджені на задачі, що виконується (а не на тому, добре чи погано ми справляємося з цим завданням), Саботажник зникає, а ми починаємо працювати куди краще.

Давайте розглянемо це ще раз і знову скористаємося залом для виступів, оскільки це загальне місце, де відчувається страх, а Саботажник змушує почути себе.

Коли ви стоїте перед своїми друзями та розповідаєте їм кумедну історію, Саботажник мовчить. Ви повністю захоплені тим, що робите. У вашій голові немає жодної критики, що підриває вашу впевненість у теперішньому моменті, коли ви стоїте перед ними. Куди ви поділи руки? Як ви користувалися своїм голосом? Ви ніколи не дізнаєтеся про це і ніколи не будете про це турбуватися. Ви були поглинені завданням, а чи не вторинними деталями. Все, що має значення, це той факт, що ваші друзі насолоджувалися розповіддю та сміялися, а вечір пройшов весело.

Коли ми виступаємо перед порадою директорів, коли ми звертаємося до групи незнайомих людей, ми починаємо ставити собі недоречні запитання. Ми починаємо питати себе: «Як я виступаю? Їм подобається, як я виглядаю? Вони можуть помітити, що я нервуюю? Я говорю нудним голосом? Я не забуду своєї доповіді. Ось це так!» Саботажник діє. І тоді ми влипли.

Якщо під час скачок Саботажник впливає на жокея, кінь відчує страх і сумнів і теж відчуватиме їх. І ось кінь, який відчуває страх і сумнів, на швидкості наближається до серйозної перешкоди для стрибка... Про зосередженість на завданні жокеї кажуть так: «Потрібно перекинути своє серце через перешкоду, тоді кінь йтиме за ним». Жокей зосереджений на тому, щоб провести коня над перешкодою у правильному стрибку, у певному темпі, з правильним розподілом ваги... Тут немає місця для самокритики – доти, доки стрибки не закінчаться.

Якщо ви впустите Саботажника під час фрідайвінгу, то почнете турбуватися, а це призведе до вивільнення адреналіну, дія якого вб'є вас, якщо ви на глибині. Ви не можете панікувати на глибині в 101 метр і чекати, що кисень у вашому організмі протримає вас живим, поки ви не відстанетеся до поверхні. Ви спалите все своє паливо.

Коли ви поглинені завданням, у вас немає часу турбуватися про майбутні наслідки поразки. І у вас немає часу турбуватися про помилки, які ви зробили в минулому. Ви просто приймаєте все таким, як воно є, і Саботажник відтісняється на другий план.

Інструмент № 4: Думкова репетиція

Думкова репетиція була для мене дуже корисною під час підготовки до перших моїх стрибків. Я використав її, щоб допомогти собі пройти через стартову кабінку. Можливо, саме з цієї причини я не вхопився за верхівку стійла і не дозволив коні помчати без мене.

Ось як це працює. Ви програєте перед думкою подію так, як хотіли б, щоб вона пройшла, з максимально можливою кількістю деталей. Ви проробляєте деталі всіх дій, щоб все пройшло добре, щоб потім розчинитися в задачі як такої і отримувати задоволення, спостерігаючи за тим, як розкривається результат. І насолоджуватися успіхом.

Знайдіть тихе місце, заплющте очі, прокрутіть ситуацію в голові у всіх подробицях.

Дозвольте розповісти вам, чому це було так важливо для мене напередодні моїх перших стрибків. У міру наближення стрибків мене хвилювали дві речі. Як всидіти в сідлі, вистрибнувши зі стійла. І я побоювався, що кінь може понести, якщо відчує мою нервозність, коли ми почнемо галопувати до старту. Я працював над тим, щоб знайти докази, я працював над створенням впевненості і сподівався, що зможу сконцентруватися на завданні.

Однак Саботажник, як і раніше, міг здобути наді мною верх, тому я подався поговорити з Майклом Колфілдом, про якого згадував раніше. Майкл на той момент почав працювати спортивним психологом і вже досяг деяких значних результатів. Саме він переконав мене скористатися уявною репетицією. Повинен підкреслити, що вона годиться не як короткий шлях — свого роду заклинання — а як додатковий інструмент.

Що ж, ясна річ, вдома я багато разів проходив через стартові кабінки під час підготовки. Я проходив через стартові кабінки британської Школи верхової їзди у Ньюмаркеті під керівництвом експерта. Однак я не був у стартових кабінах на іподромі із тринадцятьма іншими кінями.

Майкл порадив мені в наступні тижні, виїжджаючи верхи, щоразу вирушати до старту. І прислухатися до того, що кричать конюхи зі стійла, дивитися, як вони рухаються, дивитися на порядок, в якому вони розміщують коней відповідно до турнірної таблиці, слухати, що каже стартер, спостерігати, як щільно один до одного знаходяться жокеї та коні. стійлах і як там мало місця для маневру.

Отже, це я справно виконував. І моя уява, озброївшись новими фарбами та враженнями, отримала можливість відрепетирувати процес проходження через стійла на іподромі.

Зрозуміло, я вирушив туди без повної впевненості (адже не може бути абсолютної впевненості у своїх здібностях виконати щось, що ви ніколи не робили раніше), але я вирушив туди з безліччю доказів, що я маю бути здатним виконати завдання. І я перед цим багато разів успішно пройшов крізь стійла у своїй уяві. В результаті ми з моїм скакуном чудово вистригнули, і я примудрився зайняти становище, яке мені велів зайняти Чарлі. Впевненість зростає. Саботажник практично заглушений.

Як впоратися з Директором

Інструмент №1: Інструктаж для самого себе

Коли ви сидите в літаку, а людина, яка проводить передпольотний інструктаж з техніки безпеки, рекомендує вам у разі розгерметизації надіти маску спочатку на себе, а потім допомогти оточуючим (навіть своїй дитині — у другу чергу), ви, мабуть, дивуєтесь.

Насправді першорядний обов'язок живого створення — подбати про себе. Ми виховані ставити вище за себе інших людей, тому ця ідея здається нам дивною. Але подумайте, який від вас користь іншим людям, якщо ви голодні? Яка від вас користь ближнім, якщо ви самі бідуєте?

Згадаймо про ієрархію потреб. Наскільки ефективними ви будете у взаємодії з оточуючими, щоб допомогти їм, якщо ваша особиста самооцінка валяється на підлозі позаду вас? Ви не тільки мало чим здатні їм допомогти, але якщо ви самі потребуєте допомоги, то, швидше за все, будете лише значною перешкодою.

Більшість із нас по життю навчилися жорстко критикувати себе, викриваючи свої помилки та недоліки. Слід дати собі перепочинок. Завжди є місце для зростання. Ви набагато талановитіші, набагато значущіші, вас набагато більше люблять і поважають, ніж ви коли-небудь думали.

Якщо ви не навчилися інструктувати себе, подумки і духовно шукати себе (в сенсі людського духу, а не в релігійному сенсі), ви досягнете малого. І коли під час битви з Тигром ви вирішуєте, чи приймати вам ідею, чи представляти її начальству (втрачаючи віру в себе в темні дні), вам потрібне вміння інструктувати себе, інакше Директор може відмовити вас від будь-яких змін.

Десять правил приборкання Тигрів - чудовий, але складний інструмент. Правила може застосовувати інструктор чи самі, коли ви інструктуєте інших людей. Їх також можна використовувати для інструктажу себе. Адже все, що ми спільно робимо в цій книзі, — це форма самонавчання. Так, я пишу ці рядки, але мене нема з вами. Я не можу почути відповіді. Не я інструктую вас – ви інструктуєте себе самі.

Як це відбувається? Я поставив кілька ключових питань, щоб запустити ваші розумові процеси, але у вас було безліч думок, вірно? Не всі вони пов'язані із моїми питаннями. Ви додали багато своїх. Ключ до інструктажу себе — у цих питаннях. Всі інструменти вимагають самосвідомості, але це, перш за все, вимагає від вас практикувати навичку самоаналізу.

Питання, які ви ставили, поки вас вела і провокувала книга, найімовірніше, наслідують два основні принципи навчання:

- У вас є «проблема» та можливості – ви думаєте, що могли б зробити *ви* (а не що слід чи не слід робити оточуючим).
- Ваша самосвідомість зростає (так, гадаю, я міг би... зрештою, можливо, мене зупиняє виключно Тигр — тепер я це бачу!).

Інструменти на кшталт техніки «Чому ні?» чудово діють посилення самосвідомості. Це їхня мета.

Коли ви інструктуєте самого себе, дотримуйтеся цих принципів. Можливо, ви вважаєте це корисним інструментом проти рокового голосу Директора. Дивіться на себе як на хорошу людину, якою ви і є, щосили намагаючись побачити свій шлях.

Спробуйте видалити злісну самокритику зі свого внутрішнього діалогу. Ви б не очікували почути таке від тренера, чи не так? Не слід називати себе зневажливими прізвиськами, коли говоримо з собою чи про себе.

Наступного разу, коли ви будете засмучені вчинком, який вчинили, або тим фактом, що не вчинили якийсь вчинок, зупиніться. Замість критикувати себе, глибоко зітхніть. М'яко запитайте себе, як ви могли б вчинити, якби були на місці свого зразка для наслідування, зразка для наслідування на роботі чи ширшій глобальній сфері.

Запитайте себе, чому б вам не діяти таким чином у майбутньому. Чи є на те вагомі причини? Чи постає питання «що, якщо все піде не так?», з яким треба впоратися? Найчастіше потрібно зіткнутися з ним чоло в лоб і все обміркувати. (Я повернуся до цього наприкінці глави.) У яскравому світлі дня та при чесному підході наслідки «що, якщо?» рідко бувають такі жахливі - особливо в порівнянні з наслідками того, коли ви навіть не намагаєтеся щось зробити.

Потім запитайте себе: «Яке з Десяти правил, перерахованих на початку книги, допомогло б мені найбільше». І запитайте, з яким Правил ви найменше хотіли б працювати (рик Тигра зазвичай служить хорошим індикатором того, що ви знайшли те саме правило, з яким *варто* працювати). Запитайте, чи боїтеся ви чогось конкретного чи дискомфорт від того, через що вам доведеться пройти, щоб здобути перемогу.

Ймовірно, ви знайдете причини, чому того разу все пішло негаразд і в чому ви повинні були вчинити по-іншому. Немає сенсу ляяти себе за це, просто краще підготуйтеся до наступного разу!

І, нарешті, запитайте себе: Хто може мені допомогти?

Інструмент №2: Сила підтримки

Так чи інакше, тільки особисто ви виграєте чи програєте битву у своїй голові. Однак ніхто не казав, що ви не можете отримати підтримку та пораду, які допоможуть вам боротися. Ми обговорюватимемо це в Правилу 5.

«А що якщо...?»

Ми часто програємо уявну битву через питання «але що, якщо...?», нікому безпосередньо не адресованих. І тут не спрацьовує просто «позитивне мислення».

Коли питання «що, якщо...?» турбує нас зі страху, ми залишаємо простір для атаки Саботажника. Вакуум невизначеності сповнений уявними жахами, і Тигр забезпечить нас відповіддю на запитання, поки ми прикидаємося, що його ігноруємо.

Що, коли все це станеться? Що якщо? Чи буде все так погано? Чи зміниться щось насправді?

Можна скласти список цих «що, якщо...?» і вирішити, чи дійсно вони настільки неприйнятні для нас, щоб перешкоджати дії.

Іноді неприйнятною буде зворотний бік медалі — і тоді не варто діяти, якщо або поки що ми не доведемо її до прийнятного рівня.

Зазвичай усі варіанти розвитку подій «що, якщо?» виявляються цілком прийнятними, коли ми пильно дивимося на них і запитуємо, чи справді виникне проблема, якщо це станеться. Набагато важливішими є наслідки для нашого життя, якщо ми не будемо діяти.

Тренування затримки дихання у Єгипті: бесіда із Саботажником

У успішного фрідайвінгу багато складових: технічні інструменти безпосередньо для занурення, подолання дії на організм надзвичайно сильного тиску води, збереження спокою та ясності розуму на великих глибинах та вміння затримати дихання на досить довгий термін, щоб завершити занурення та безпечно повернутися.

У лютому 2010 року я був у Шарм-ель-Шейху, починаючи тренування з Андреа. Одного ранку я прибув до Only One Apnea Centre, і мені сказали, що того дня ми залишимося на суші — тренуватимемося у затримці дихання. (Не моє улюблене заняття.)

Після двох годин спільного заняття йогою Андреа прикріпив мені до мізинця датчик, і я почав готуватися затримувати подих настільки, наскільки зможу. Коли ви затримуєте подих (будь ласка, не спробуйте займатися цим самотужки, без спостереження), світ відчувається дуже спокійним. Через деякий час він стає трохи незрозумілим. Згодом цей період розслаблення може розтягуватися. У перші дні він триває не дуже довго. Я, наприклад, після декількох хвилин різко повертався в реальність і переживав боротьбу з сильним бажанням дихати. Того дня нічим не вирізнявся. У мене йшла знайома розмова з Саботажником:

- Я хочу дихати.

— Тобі ще не час дихати.

— Це тобі добре казати, тебе тут немає. Відчуття, що дихати просто необхідно необхідно — зрештою, це природно.

— Розслабся, зрозуміло, я теж тут, і так, звичайно, це природно, але люди затримують подих на термін, що в чотири рази перевищує цей, — ти гаразд. Заспокойся і змирися з цим.

- Я збираюся зітхнути!

- Не зараз - ти зможеш зітхнути за 30 секунд - але не зараз.

- Я збираюся зітхнути зараз!

— Гаразд, ти можеш зітхнути за 10 секунд. Чи зможеш протриматися ще трохи?

— Ззаткнися — я вважаю.

- Ти можеш дійти до двадцяти?

— Чотири... три... Ми зійшлися на десять! Два... Один...

Я розплющив очі і побачив, що Андреа плаче від беззвучного сміху.

- Що смішного?

- Твоє обличчя! Якби ти витрачав трохи менше сил на війну з самим собою там, усередині, ти затримував би дихання набагато довше.

Андреа зняв із мого пальця датчик.

— Ти маєш насиченість киснем 99,8 %. Тобі справді так треба було зітхнути?

Я встояв перед спокусою дати волю деякому британському сарказму.

- Так.

— Що ж, твій організм не потребував вдиху. Це голос твоєї голови потребував зітхнути.

- Скільки я протримався?

- Дві хвилини тридцять дві секунди.

Погано. Значить, я би виринув менш ніж через 2 хвилини 32 секунди. До того ж, якщо я не міг осадити Саботажника та затримувати дихання на 4 хвилини, спокійно лежачи на суші, навряд чи я зможу затримати його навіть на 2 хвилини 30 секунд під час занурення.

Мені потрібно було озброїтися інструментами Правила 4: прийняттям, збиранням доказів та підкріпленням впевненості. І немає сенсу розглядати те, що сталося, як провал. Що було – те було, мені слід рухатися далі. Прийде тренувати затримку дихання щодня, тоді я зберу масу доказів проти Саботажника.

* * *

Через п'ять місяців я повернувся до Шарму. Щоранку я працював над собою. Я постійно виходив за межі своєї зони комфорту, коли писав, бігав, працював, коли виконував вправи із кундаліні-йоги. Я навчився вириватися далеко за її межі.

І оскільки я зробив цей ривок, я навчився дещо важливішого, ніж просто участі в битві. Я навчився більше довіряти собі. І не збирався кидати розпочате.

Я перестав затримувати дихання боротися з собою. Зрозумів, що коли зберігаю спокій, бій за зітхання починається пізніше і пізніше.

Крім того, я зробив ще одне успішне відкриття. Схоже, у мене є два розумові канали. І якщо мені вдається зайняти один канал повною поглиненістю технікою виконання завдання (тобто цілком присутнім у цьому), а на іншому програвати фоновий музичний трек, то в моїй голові немає місця для Саботажника. Ще в пору тренувань на скакових конях я виявив: якщо щось відволікає мене від виконання завдання, то незайнятий канал у моєму мозку може почати програвати фільм жахів, який став би гідним суперником «Пекло, що здіймається» (The Towering Inferno) .

Я застосував своє відкриття практично. Вибирав якусь мелодію для кожного заняття йогою, для кожної пробіжки, для кожного виїзду верхи та для кожного занурення.

Зрозуміло, під водою доведеться програвати музику у своїй уяві.

І ось я був там, через п'ять місяців, пірнаючи у «вільному зануренні». Це означало, що я послаблював мотузку перед зануренням, набував нульової плавучості і тону — спочатку повільно, потім усе швидше. Коли я досягав запланованої глибини, я розвертався і швидко повертався нагору, на поверхню. Це було пірнання для розігріву, перш ніж вперше взятися за слід на 90 метрів.

Ось Андреа запропонував опуститися на 30 метрів. Втім, я гадки не мав, на якій глибині тоді знаходився. Товщі води проходили повз мене, а я лише зосередився на розслабленні м'язів, скануванні себе на предмет найменшого напруження та перевірки положення у воді. Музика в голові грала голосно, красиво, і я не хотів, щоб занурення закінчувалося. У мене навіть не було бажання подивитися на комп'ютер і побачити, наскільки я глибоко перебуваю. Проте лише швидкість зниження означала, що, мабуть, я далеко за межами тридцяти метрів. Настав час розвертатися.

Я швидко почав підводитися. Оскільки я уявлення не мав, наскільки глибоко поринув, я не мав і уявлення про те, скільки потрібно підніматися. Але не було ані страху, ані тиску. Звідки б їм бути? З якою метою вони могли б мені послужити?

На поверхні я розплющив очі, а мій комп'ютер D4 показував 52 метри і час занурення - 2 хвилини 42 секунди.

Андреа посміхнувся:

— Готовий до дев'яноста метрів?

- Готовий.

Досьє 4: Розповідь Мюррея Елліота

Коли я подався на виступ Джима, я був клубним стрільцем. Я навіть кілька разів представляв Шотландію, але ніколи по-справжньому не підштовхував себе до того, щоб зробити крок далі. Щоправда, я намагався говорити з людьми про свою участь у паралімпійській збірній (Олімпійських іграх для людей з обмеженими можливостями). Вони вважали, що з моєю інвалідністю я міг би здобути кваліфікацію, але я нічого не зробив з цього приводу.

На презентації Джима про приборкання Тигрів я вловив для себе головне: він говорив про те, наскільки обмежений час, і тому ми повинні рухатися вперед вже сьогодні, якщо хочемо щось здійснити. І ще про необхідність переконатися, що ви міцно стоїте на ногах і звертаєтесь саме до тих людей, з якими слід поговорити, щоб досягти прогресу. Я подумав: «Він має рацію». Безліч сказаних ним речей зв'язалися для мене воєдино в якусь філософію життя, і це дуже вплинуло на мене.

Після виступу Джима я знову зробив кроки, щоб зв'язатися з людьми щодо паралімпійської збірної. Цього разу я сказав собі: «Я дійсно збираюся здійснити це, або я вічно сумніватимуся в цьому». Цього разу я не збирався кидати почате.

За два чи три місяці мене запросили на огляд кандидатів. Там мені сказали, що я абсолютно підходжу для паралімпійської збірної та можу стати одним із хлопців, які кинуть виклик їхнім нинішнім спортсменам. Тоді я зв'язався з різними людьми з метою знайти відповідне обладнання для тренування та людину, яка б тренувала мене. Я трохи ризикнув і відкрито зізнався, що маю намір зробити. Саме завдяки цьому зумів отримати безкоштовне обладнання для тренувань. Після цього мене ошасливили, запропонувавши місце у тренувальному складі паралімпійської збірної та запросили мене приєднатися до програми короткострокової підготовки Британської Паралімпійської Асоціації, яка пропонувала додаткові тренування з перспективою потрапити на Паралімпійські ігри. Це означало, що я претендував на участь в іграх у Лондоні 2012-го.

Почувши цю новину, я ще сміливіша став ділитися з людьми своїми намірами і завдяки цьому зумів потрапити до Східного Шотландського інституту спорту (Eastern Scotland Institute for Sport), де спортсмени можуть отримати додаткову допомогу в тому, що стосується спортивної психології, способу життя та спортивної підготовки.

Досі, крім мене, ніхто не йшов цим шляхом. І подумки повертаючись до промови Джима, я усвідомлював, що мені необхідно говорити з потрібними людьми і просувати свою ідею самому. Східний Шотландський інститут спорту безкоштовно запропонував мені членство і надав додаткові тренування, які мені були необхідні, що було вкрай цінно.

Все, що сталося, дійсно вивернуло моє життя навкруги. Тепер я успішно контролюю безліч речей у своєму житті, таких як робота та фінансові зобов'язання. Я змінив і свою дієту також.

У цілому цей досвід став причиною фундаментальних змін, які були і викликають страх і хвилюючими одночасно. Те, як я сприймаю свій спорт та своє життя на роботі, справді змінилося. Кількість часу і зусиль, які я вкладаю в себе як в особистість, також збільшилася, але, на щастя, я маю дружину, яка підтримує мене; вона теж бере участь у змаганнях зі стрільби, тому розуміє мене.

Я прийшов на виступ Джима майже випадково. Думав, мова Джима буде невеликою легкою розвагою в середині довгої конференції, — я не збирався приймати рішення, які змінюють життя.

Схоже, мій головний Тигр — це брак впевненості у собі. Це той тоненький голосок, який продовжує твердити: Ти недостатньо хороший. Трохи про це є в промові Джима, де він говорить про хлопця, який прямує до красивої жінки, щоб заговорити з нею, а тоненький голосок каже: Ти недостатньо хороший. Повернися на місце». З того часу, як я почав проходити через весь цей процес, моя віра в себе надзвичайно зросла. Мої друзі та сім'я підтримали, але головне — люди зі спорту, які не знали мене, давали мені підтвердження того, що я «досить гарний».

Напевно, на цьому шляху я кілька разів зазнав невдачі. Того року мої тренери не знали мене по-справжньому (або не розуміли мене як людину), і мій результат минулого сезону навіть погіршився. Були часи, коли я відчував, що старий Тигр повертається. На своєму першому міжнародному змаганні, коли я вперше одягнув сорочку британської команди, я стріляв так погано, що згодом розплакався. Я знав, що міг перемогти, але стріляв гірше нікуди. Після всіх тренувань це стало для мене по-справжньому тяжким ударом. Але потім я подумав: Я можу це зробити! Я дійсно хочу потрапити на ігри в Лондоні-2012, і як би не склалися обставини, я впораюся».

Зараз я працюю над тим, щоб відновитися фізично та емоційно та позбутися хвилювання під час виступу. У результаті, мої труднощі стали позитивним досвідом, оскільки я вивчив безліч цінних уроків щодо себе самого і того, як я виступаю. Зрештою, це просто Тигри, яких мені потрібно приборкати.

Правило 5 Шукайте тих, хто може вам допомогти Як утримати скакового коня?

На початку 2004 року для мене це було палким питанням. Якби я не став у цьому досягати успіху, я б зазнав невдачі у своєму випробуванні. Або, що ще гірше, завдав шкоди коню чи людині. Дозвольте пояснити.

Йдеться ось про що. Як перешкоджати тому, що кінь може понести? Коли ви стоїте в стременах на півтоні породистої м'язової маси, що мчить, ви мало що можете зробити. Це подібно до того, щоб стояти на сидінні мотоцикла, поки він самостійно розганяється на автостраді, ниткою вплітаючись в решту руху транспорту (попереду завжди є коні, яких треба обійти), але при цьому ви намагаєтесь керувати ним двома мотузками, приєднаними до керма, і сповільнити його, вимовляючи "Тпру".

Якщо кінь понесе, це вкрай неприємно і надзвичайно небезпечно для нього самого, для інших вершників та їхніх коней і, звичайно, для жокея. Немає жодних правил щодо охорони праці та норм безпеки, щоб захистити вас. Ви не можете натиснути Control/Alt/Delete, щоб зупинити це. Ви не можете покликати когось, хто врятує вас. Це не відеогра. Це не ретельно відзнята сцена із каскадером у кіно, де глядач вірить, що все закінчиться добре. Ви не контролюєте ситуацію на швидкості сорок миль на годину.

Незабаром після того, як Гі познайомила мене з Бослі, вона представила мене їхньому сусідові Чарлі Морлоку, який теж люб'язно погодився простягнути мені руку допомоги. Щодня я мав за жеребом здійснювати заїзд (виводячи групу скакових коней назовні для вправ) з Бослі або з Чарлі — або ретельно планувати ривок від одного двору до іншого, щоб виконати по одному заїзду під керівництвом кожного.

Спочатку команду Чарлі не надто вразив новий «жокей». У них була причина. Я діяв трохи жвавіше, ніж слід. Крім того, я не робив секрету зі свого плану виїхати на іподром, і думаю, вони вважали цього лондонця, який не вмів їздити верхи, просто трохи нахабним. Справедлива думка.

Вранці одного з перших моїх днів у Чарлі мені треба було галопувати на спинах кількох коней. Ми тренували коней галопом на Блоуінг-Стоун в Кінгстон Лайл, який згинається майже на 90 градусів протягом приблизно третини шляху вгору. Коні постійно прагнуть прискоритись, долаючи пагорб, і той день не був винятком. Як тільки ми обійшли поворот, мій кінь опустив голову і помчав прожогом. Я його не утримував, і ми промчали крізь всю низку, повз решту, поки я не виявив, що намагаюся втримати його позаду лідируючого коня, яким керував Леон «Золоті руки». Якби я не зміг утримати його позаду Леона, ніщо вже не утримувало мого коня від довгого божевільного галопу по сільській місцевості Беркшира.

Леон, дуже талановитий професійний вершник під сімдесят, сидів на одному з найважчих жеребців у дворі. І коли я намагався втримати свого коня позаду його коня, це виглядало так, ніби я збираюся змусити їх зчепитися підковами, захоплюючи нас усіх на землю в дуже небезпечній ситуації, ризикуючи вбити і коней, і жокеїв. Я не хотів ризикувати, тому пустив коня в обхід Леона. І коли кінь побачив попереду відкритий простір, він остаточно втратив контроль і подався на весь опір. Кінь Леона перепробував усі засоби, щоб піти за нами, але маестро утримував його в рівному галопі. На щастя, мій кінь вирішив зупинитись на вершині пагорба. Безперечно, я мав багато чого навчитися.

Ми кроком повернулися у двір і розсідали коней. Того дня я робив два заїзди, так що між ними був сніданок, і насправді я не дуже прагнув туди після мого представлення під час стрибків галопом. Я ввійшов у кухню Raceyard Cottages і, ніколи не стикаючись з Леоном, простяг руку, щоб представитися. Він потиснув мою руку і сказав: «Думаю, ми вже зустрічалися цього ранку». Згодом ми з Леоном стали друзями, і він дуже допоміг мені, але це був не найкращий початок.

Незабаром після того епізоду Марк Бредберн, наречений Гі, запросив мене відвідати кінний двір Генрі Дейлі в Ладлоу, де він був постійним жокеєм. Марк порадив мені триматися у восьми корпусах від його коня, не ближче, коли ми переходитимемо на галоп. Під час тренування позаду мене була тільки пара коней, а вся низка приблизно з 15 коней розчинялася в тумані попереду, вгору по пагорбі. Видовище було насолоджуючим. Я почував себе чудово.

Коли ми перейшли на галоп, я тримав кобилу за вісім корпусів від Марка і починав розслаблятися і насолоджуватися їздою. Але раптом почув крик «Суйди!» — крик вершника, кінь якого поніс. І крик означає попередження, що він розпалить і вашого коня, коли проїжджатиме повз. Моя кобила рвонула, мов блискавка. Тоді я опинився нарівні з Марком, кричачи: Що мені робити? Але я не чув його відповіді, бо ми з конем уже розчинилися в тумані попереду. Ми промчали через низку коней, поки в тумані я не почав розрізняти жахливе видовище: сім чи вісім найкращих скакових коней містера Дейлі розверталися на межі галопу. І ще гірше — побачив самого Генрі Дейлі в кепці та веллінгтонах, що стоїть поряд з позашляховиком джипом і спостерігає за пригодою з широко розкритими очима і відкритим ротом.

Ми не сповільнювалися. Що буде?

Я вирішив діяти і виводити кобилу з галопу. Ми повернули в туман поля. Зазвичай забіг галопом закінчується на вершинах пагорбів. Якщо ви галопом згортаєте з пагорба, ви починаєте спускатися вниз. Отже, ви набираєте швидкість.

І ось ми звернули — на повному скаку — вниз.

Я відчував тільки стукіт копит і дихання коня тим туманним ранком у Шропширі. Але ось до цього приєдналася третя складова — жива огорожа, що швидко наближається. Величезна жива

огорожа, яку, я думав, моя кобила не зможе подужати, навіть якби в мене була хоч якась ідея про те, як перестрибнути через огорожу на коні.

Я вирішив зістрибнути з коня. Витяг обидві ноги зі стремен і махом стрибнув... Коли я подивився вгору, кінь через відчинені ворота залишав поле спокійною риссю; поводи шльопали її, а стремена бовталися. Я полегшено виявив, що можу встати. Щоправда, весь був покритий брудом, крім місця, яке закривали захисні окуляри. В іншому я був гаразд.

Десятьма хвилинами пізніше я повернувся в загін, а кінь уже був помитий і стояв у своєму стійлі. Я вирішив укласти мир із містером Дейлі. Спочатку він не виглядав як людина, яка готова розкурювати зі мною люльку світу. Через деякий час він пом'якшав. Дякую вам, містере Дейлі. Вибач за це, Марку.

Достатньо. Настав час для Правила 5: Інструменти для приборкання Тигрів - навколо вас.

Наступного дня я не хотів виїжджати. Я не відчував себе в змозі. Справа була не в тому, що я побоювався «знову сісти на коня», а скоріше в побоювання завдати шкоди людині або поранити тварину. Тож я не виїхав. Я просто не знав, як це зробити. Я подзвонив Гі та розповів їй про проблему. Того вечора Гі, Марк і я вигадали план.

Я візьму скакового коня, який того дня не був на тренуванні. І ми проведемо її галопом після того, як всі інші коні вирушать у стайню. І я зупиню її. І зупинятиму доти, доки не навчуся зупиняти щоразу.

Марк, Гі і Чарлі (він у той день надавав мені скакового коня) узгодили свої дії, Чарлі стояв на старті, щоб допомогти мені рівно стартувати, Гі була на півдорозі, щоб крикнути пораду з приводу мого становища в сідлі, а Марк повинен був керувати зупинкою коня, вибираючи при цьому довільні точки. Ми не збиралися зупинятися наприкінці забігу, де кінь знає, що від нього чекають зупинки, а саме в тому місці, де стоятиме Марк.

У мене був Чарлі - колишній жокей і талановитий тренер, Гі - чемпіон серед жінок-жокеїв, і Марк - першокласний жокей у стрибках з перешкодами, який щойно прийшов другим на Grand National, що стоїть на полі і навчає мене утримувати коня. Як це відбулося?

Урок 5: Люди прекрасні.

За півгодини інтенсивних тренувань я був майже у формі, хоча не ідеальний. Однак у мене з'явився зовсім інший підхід, і я натякнув у техніці. Крім того, у мене виникла певність. І я зміг виїхати наступного дня. Правило 5 знову створило своє диво.

Правило 5: Шукайте тих, хто може вам допомогти

Ким би не був той, хто може допомогти вам здійснити те, що ви хочете зробити в даний момент, він чекає вашого дзвінка.

А ви, мабуть, подумали: «Може, твого дзвінка він і чекає, Джіме; зрештою, ти написав книгу і маєш вебсайт. Але не думаю, що він чекає на мій дзвінок?»

Це найчастіша реакція на вступ до Правилу 5. Хіба воно не чудове? Тут справа вступає ваш кодекс і забезпечує вас «розумним» аргументом, утримуючи від здійснення телефонного дзвінка.

І в міру того, як ми спільно заглиблюємося в це правило, ви перестанете вірити мені. У наших відносинах виникне невелике тимчасове охолодження щодо довіри. Ймовірно, ми вже стикалися з цим у початковому затвердженні цього розділу. Я постараюсь знову завоювати вашу довіру і тоді нарешті поставлю вам питання на засипку. Сподіваюся, до того часу, як я зроблю це, ви вже повернетесь до мене, ми з вами розвіємо сумніви і знову паритимемо.

Якщо мені все це вдасться, а ви дійсно вирішите скористатися цим правилом, за цим будуть визначні результати. Отже, почнемо.

Як попросити про допомогу?

Ми маємо величезний соціальний бар'єр щодо прохань про допомогу. Багатьох із нас у школі навчали тому, що прохання про допомогу – це слабкість. І люди зберігають ці уявлення. Звідси виникає і страх, що провокує Тигра, вдатися до чиеїсь допомоги. А на робочому місці звернення за допомогою ми сприймаємо як ознаку некомпетентності, недосконалості.

Проте недосконалість — це не перешкода для успіху і для того, щоб попросити про допомогу. Ми втрачаємо дорогоцінний час, прагнучи стати досконалими, перш ніж шукаємо допомоги з боку оточуючих. Оскільки досконалість неможлива, ми швидше за все кинемо розпочате. Сама недосконалість – це не перешкода. Перешкода – це прагнення бути ідеальним. А прагнення зображати досконалість є перепорою для незалежності.

Як відомо, гладкій поверхні важко зачепитися за іншу гладку поверхню. Важко зв'язуватися з ідеальними людьми, тому що вони нереальні та ховаються від нас. Правило 5 не працює для нещирої людини. Саме тому воно слідує після правил Цілісності (1–3) та після правила самоусвідомлення (Правило 4).

Залежність

Ми починаємо своє життя як залежні створіння. Ми не здатні вижити без іншої людини, яка дбатиме про те, щоб нагодувати, одягнути нас і прибирати відходи нашого організму. Доростаючи до етапу, коли ми впораємося з останнім пунктом, ми все ще залежимо від батьків, які годують та одягають нас. Але ми стаємо досить нетерплячими, прагнучи швидше досягти наступної фази — незалежності: «Коли ж я вільний, буду сам собою?».

Незалежність

Як вона захоплює! Свобода приходити додому, коли захочеш — у те місце, де ключ від парадних дверей є твоїм власним, а можливо, й до іншої людини, яку ти справді приваблюєш, що вражає.

Оскільки я був молодим юристом, слово «незалежність» було особливо значущим для мене та моїх колег. Ми поспішали довести, що нам не потрібні були інші юристи, щоб доглядати нас. До двадцяти з гаком років я нарешті досяг деякого рівня незалежності на роботі та за її межами. Я почував себе вільним.

Однак я не був вільний. Я знайшов нову в'язницю — в'язницю, оточену Тиграми. В'язниця кликала мене.

Я не мав жодного уявлення про те, що життя має інший рівень пригод, пов'язаних із зростанням. Я жодним чином не думав про це незвичайне хвилювання, відповідальність, страх і радість.

Зрозуміло, у цій сфері я був, як і всі, дитиною із запізненим розвитком. Реальність обрушилася на мене лише під час однієї з регулярних моїх поїздок в офіс Гі в будинку Епа Маккоя, коли я поїхав розповісти їй, як справи в загоні. Ми розмовляли. У неї була дієтична кола і трохи Minstrels - моїх улюблених цукерок. Я взяв воду та вибрав один з хрустких Jaffa Cakes. Ми говорили про те, як я впораюся із забігами галопом.

Як тільки я зібрався вирушити до Лондона на нараду, Гі помітила, як її дивує, що я ніколи не боявся того, що вона просить мене зробити, або ситуацій, у яких вимушено ставив мене темп, яким йшов мій прогрес. Я пам'ятаю, як зупинився і в деталях продумував: чи маю я слідувати своєму чуття і дати їй безлику відповідь чи варто сказати правду. Я сказав правду.

— Я відчуваю страх майже весь час.

- Що? Ти мусиш говорити мені, коли наляканий. Я повинна знати! - Вона була майже зла. Я ніколи не бачив її у такому стані. Я був вражений.

- Чому? — спитав я, шкодуючи про свою чесність.

— Як я можу допомогти тобі, якщо не знаю, з чим тобі треба допомагати?

Саме тоді я почав розуміти, що Гі діяла на іншому рівні. До цих пір я думав, що вона має навички у своїй сфері і передає ці навички мені. Тепер я зрозумів, що відбувається набагато більше, що вона знає щось, про що я й не здогадувався.

Вона казала мені, що, якщо я не готовий бути досить вразливим, щоб бути чесним із нею з приводу моєї слабкості, вона не зможе працювати зі мною так швидко, як змогла б інакше. Я заважав проекту своєю гордістю.

Однак я ніколи нікому не говорив про такі речі — про свої переживання і страхи, сповнені холодного поту тощо. Хіба б вона не відмовилася від мене, якби знала, наскільки я жалюгідний?

Я був тим, ким дуже хотів би стати «незалежним». Я тримав свої карти щільно притиснутими до грудей. Я повинен був усвідомити наступний крок: щоб стати справді незалежним, мені слід відкрити свої карти Гі — двійки та трійки, так само як і тузи. У цьому я мав зустрітися з безліччю Тигрів. Але я це зробив. І вона допомогла мені впоратися з тим, що мене непокоїло. І Гі не відмовилася від мене. Ніколи.

Взаємозалежність

Усвідомлення цінності взаємозалежності та готовність боротися за неї – стартова точка для того, щоб заробити право використати силу Правила 5. Це пов'язано із силою команд та командної роботи. Однак важливо, як ми просуваємо команду та себе до взаємозалежності. Саме завдяки тому, що відкриваємо іншим свою вразливість та недосконалість. Тоді ми стаємо справді чудовою командою, силу членів якої визнають і плекають, а слабкості приймають та компенсують інші члени команди.

Коли ми діємо поза командою, чи можемо ми бути щирими з оточуючими у своєму підході до допомоги та підтримки?

Посібник з Правил 5 для початківців

Чим би не було те, з чого ви хотіли б почати писати свій наступний розділ, люди та інструменти для допомоги знаходяться навколо вас. Чому б нам не скласти їхній список? Я гадки не маю, які вони у вас. Можливо, це фірма, яка вказана на вашій візитній картці — ви колись замислювалися про ту владу, яку вона вам приносить? Можливо, це люди, з якими ви знайомі по роботі, чий досвід чекає на своє застосування прямо поряд з вами, але Тигр заважає вам проявити вразливість і звернутися до них за допомогою. Можливо, це один вашого друга, з яким вам уже час зустрітися.

Можливо, вам інструментом послужить власна креативність, винахідливість, ваші навички спілкування, освіта або ваша мама, або зустріч із кимось, яка відбудеться сьогодні вдень і до якої ви можете додати нову складову.

Засоби вирішення вашого завдання є. І, можливо, ви читаете про них зараз. Я не знаю. Але ж ви знаєте.

Думайте!

Протягом цієї книги ви думали про те, чого не зробили, про можливості, яких вже немає і які вкрав у вас Тигр. Однак інструменти завжди були поруч, щоб допомогти вам. Не повторюйте помилку.

Протягом цієї книги ви думали, за що варто взятися зараз. Ви вирішили робити вчинки, а Тигр уже зупинив вас від скоєння їх, чи не так? Не дозволяйте Тигре перекреслювати ще одну сторінку вашої історії!

Скористайтеся Правилем 5, щоб знайти людей та інструменти для написання наступного розділу вашої історії.

Давайте на хвилинку просто попрацюємо з людьми як з інструментами. Подумайте про людину, допомога якої вам необхідна, — про найдивнішу, впливову, мабуть, недоступну людину, яка могла б допомогти вам виконати те, що ви хочете здійснити або щонайменше почати. Так, ми повертаємося до твердження, з якого розпочали Правило 5:

Ким би не був той, хто може допомогти вам здійснити те, що ви хочете зробити в даний момент, він чекає вашого дзвінка.

Тепер зателефонуйте цій людині. Якщо він відмовить, зателефонуйте наступному у своєму списку. Той, хто може дійсно допомогти вам, чекає.

Я обіцяв, що на певному етапі цього розділу ми посваримося, що я втрачу вашу довіру. Це цей етап. Ви не довіряєте моїм словам?

Люди - найбільш хвилюючий інструмент, який допоможе вам впоратися із завданням. Вони чудовіші, ніж ви можете уявити. Погляньте на ту ситуацію, коли я вирішив розпочати проект із стрибками. Майкл чекав на мій дзвінок. Гі чекала мого дзвінка. Зрозуміло, ніхто з них не знав, що чекає на мій дзвінок. Вони знали про моє існування не більше, ніж я мав натяків на їхнє існування, але в даному випадку це не має значення — хоча Тигр скаже вам, що має. Через шість днів після того, як вона почула моє ім'я, я одержав урок верхової їзди — від Гі Армідедж!

На мить підійдіть до цього з іншого боку. Якби хтось зателефонував вам і повідомив, що ви — та єдина людина, яка може допомогти, що у вас є досвід і мудрість, щоб дати пораду, що зателефонувала, і він готовий проїхати через всю країну, щоб відвідати вас заради цієї поради в будь-яке. вибраний вами час... Хіба б ви попросили його вас більше не турбувати?

Отже, що заважає вам зателефонувати? Тигр?

Ви не можете знайти номер телефону? Постарайтеся краще. Зрештою, є теорія шести рукошисів. Візьміться за список електронних адрес, сторінку соціальної мережі, їх вебсайт. Задіяйте свою уяву та креативність, щоб вирішити, як дістатися до них.

Я повернув вас або ви все ще не вірите? Залишіться зі мною ще ненадовго. Ми маємо дістатися запитання на засипку.

Центральний крок

Це дуже сильне правило; воно знаходиться у центрі десяти Правил, бо це є центральний крок. Така влада і такий рух не дістаються безплатно. У вас є певні зобов'язання, які треба виконувати і які слід слідувати, щоб заробити право на повну силу Правил 5.

Зобов'язання № 1: Уникати мислення у стилі X Factor

Ви повинні зміцнити цілісність, рушити до особистої незалежності (Правила 1–3) і контролювати себе в стресових ситуаціях (Правило 4), перш ніж досягнете справжнього успіху в Правилу 5. Єдиний виняток можливий, якщо ви застрягли на стадії здобуття цілісності і вам потрібна допомога, щоб скористатися правилами 1–3.

Дозвольте мені пояснити. Розповім про події, що сталися у березні 2008 року на моєму семінарі у Лідсі. Це правило зазнало тоді серйозних нападів однієї жінки. Вона не хотіла вірити моїм словам.

- Зачекайте, - кричала вона. — Тобто ви хочете сказати, що якщо я подзвоню Лорду Ендрю Ллойдю Вебберу і попрошу в нього партію в одному з його мюзиклів, він мені її дасть?

— Вона чудова непрофесійна актриса, — додав її сусід.

- Не знаю, - експромтом видав я. — Але я вважаю, що якщо ви ввічливо подзвоните йому в офіс, розкажете йому про всю роботу, яку ви проробили, щоб стати актрисою музичного театру, скажете, що ви готові продовжувати працювати, щоб виступати, потім дуже мило попросить його приділити вам кілька хвилин для поради, мабуть, він дасть вам його.

Вона не прийняла цього виклику. Гадаю, вона не була готова взагалі щось зробити. Думаю, вона хотіла лише публічно штовхнути Правило 5, тому що воно просто могло б спрацювати — а це зажадало б від неї зіткнутися з фактом, що вона ніколи не зустрінеться віч-на-віч з Тигром, не підніме трубку телефону і не буде вперто працювати над своєю цілісністю. Настав час вивчити проблему X Factor.

Правило 5 – одне з Правил Лідерства. Правила Лідерства підштовхують вас до того, щоб брати управління своїм життям у свої руки, тобто «лідирувати» в ньому та взаємодіяти з оточуючими. Їхньою підставою є Правила Цілісності: сміливість робити рішучі вчинки, готовність ставити під питання загальноприйнятий кодекс (всі ті стереотипи, які позбавляють нас свободи), щодня створювати план та виконувати крок за кроком.

Люди, які думають, що Правило 5 може працювати без Правил 1–4, страждають комплексом X Factor — вважаючи, що все можливо без наполегливої роботи, достатньо лише одного везіння. Це віра, яка підтримується в нашій культурі миттєвої слави та удачі. Насправді миттєва слава, яку приносить X Factor, зазвичай дістається людині, яка довго й уперто працювала у безвісті над своєю навичкою.

Правило 5 говорить: прорвіться на шоу «Хвилина слави», якщо треба. Використовуйте будь-які можливі законні способи, якими ви хочете досягти своєї мети. Але не прагнете до «Хвилини слави» на авось — якщо ви не працювали щосили. У будь-якому випадку використовуйте це як варіант Правила 5, але не замість наполегливої праці — звичайно, якщо не хочете стати предметом глузування телеглядачів.

Зобов'язання № 2: Підтримувати оточуючих

Було б нерозумно очікувати, що оточуючі підтримуватимуть вас, тоді як ви завжди самі занадто зайняті, щоб допомогти комусь. Зрозуміло, ніхто не веде в цій справі підрахунок очок... і не питає мене, яким чином тут замішані таємні сили всесвіту, але вони діють. У міру того як ви здійснюєте свою подорож до взаємозалежності, ви відкриєте себе для людей, які шукають доступ до вашої мудрості, вашого досвіду. Насолоджуйтеся цією можливістю.

Зобов'язання № 3: Слідкувати за своїми словами

Нерідко можна почути, як люди критикують оточуючих. Однак ці люди вкрай рідко виявляють щирість і мужність, щоб згладити різницю між собою та іншою людиною у відкритій, щирій розмові. Навіть на найвищому рівні в корпораціях стала нормальною поява фракцій, об'єднаних проти людини, яка не має уявлення, що вона чи вона здійснила, щоб опинитися в опалі. Така нечесність зруйнує вам силу Правила 5. І вона значно впливає на ефективність роботи всієї команди, ніж ви вважаєте.

Всі ми люди, тому час від часу, напевно, приймаємося судити і критикувати оточуючих. Ось пропозиція, якою ви, можливо, захочете скористатися, щоб обміркувати, як допомогти собі втриматися на належному рівні. Коли ви говорите про іншу людину, уявіть, що вона чує цю розмову. Ви впевнені, що він буде щасливий почути те, що ви кажете? Чи могли б ви сказати те саме саме йому? Це досить простий тест, щоб перевірити, наскільки ви цілісні і чи не піднімаєтесь ви за рахунок іншої людини.

Багато хто з нас підриває свій власний вплив. Ми недооцінюємо силу своїх слів. Наші слова мають незвичайну владу. Своїми висловлюваннями ви впливаєте на оточуючих набагато більше, ніж можете подумати. Користуйтеся цією владою на благо. Вкладайте у свої слова енергію та думку. Ваші слова – ваш унікальний слід у світі, на ваших колег, на вашому бізнесі, на ваших клієнтах. Коли ми залишаємо відбиток, яким не пишаємося, зазвичай це наш Тигр у дії, який створює і живить наші страхи та сумніви.

Каверзне запитання

Зрозуміло, зараз ви вже знаєте це питання і, мабуть, сподівалися, що я його не поставлю.

Чому ви не відклали книгу і не подзвонили єдиній у світі людині, яка може допомогти вам написати наступний розділ? Це не Тигр зупиняє вас?

Настала ваша черга.

Досьє 5:

Розповідь Пітера Уінтерса

П'ятнадцять років займався вивченням ринкової кон'юнктури у фармацевтиці. В останні кілька років я почав все частіше замислюватися про проблему зміни клімату і у вільний час почав читати матеріали на цю тему і думати: «Що я можу зробити з цього приводу?» Я міркував про те, що міг би зробити, але навряд чи бачив комерційні можливості у цій сфері.

Минулого року я відвідав виступ Джима Лоулеса на Мальті. У мене не було жодної упередженості, коли я збирався подивитися на нього, але я чув, що його добре прийняли в групі на попередніх зборах, і подумав, що, коли його рекомендували, можливо, варто піти. Я вважав виступ Джима і цікавим, і мотивуючим – він змушує вас відчувати себе так, ніби ви можете здійснити все, що завгодно, – і згодом я взяв додому брошуру. Що вразило мене в Джімі, так це те, що в нього вистачає мужності самому братися за важку справу. З усього сказаного ним для мене справді став прозрінням його прийом із будинком для людей похилого віку. Адже ніхто не хоче на старості років відчувати, що втратив своє життя. Це сильна думка.

Я знову почав думати про те, що я здатний вирішити проблему зміни клімату. Після виступу Джима я поговорив ще з однією людиною, яка відвідувала його. Ця жінка приїхала спеціально на виступ Джима, і теж була дуже натхненна. Я сказав їй: «У мене є така ідея, і мені потрібно щось зробити в цьому напрямку». І це поєднання промови Джима та розмови з нею змусило мене почати.

Потім сталася пара подій у моєму особистому житті. Моя дружина – французька канадка вирішила повернутися до Монреалю. Це стало тригером мого рішучого кроку — кинути фармацевтику і перейти на проблему зміни клімату. Я прийшов до думки про відкриття дослідницького агентства, що проводить синдикуване дослідження ринку та змін клімату, а потім продає ці відомості.

Трудністю для мене був стрибок у невідомість. Першим кроком став переїзд до Канади, оскільки він сам надав мені можливість щось змінити. Я мав залишити свою роботу, але в мене були деякі заощадження, і оскільки Канада менш дорога країна, ніж Великобританія, там були хороші умови для того, щоб розпочати бізнес.

Я почав детально переглядати складнощі зміни клімату. Я провів безліч досліджень, а потім зібрав їх у п'ятдесятисторінковий документ, що містить план, який допоможе клієнтам зрозуміти, що відбувається зі зміною клімату. Думаю, важливо вказувати правильний напрямок і знати, куди

ви прямуєте. Думаю, не маючи плану, ви можете втратити напрямок. Я почав здійснювати розсилку та отримав безліч приємних відгуків, багато людей зацікавилися документом та потенційною покупкою відомостей. Троє з чотирьох людей, які прочитали його, сказали, що хочуть працювати зі мною, і я зміг сформувати команду менеджерів із чотирьох чи п'яти осіб.

Джим дуже стараний, енергійний і хоробрий. Ось саме це і потрібно більше, ніж решта. Це змушує вас кидати виклик самому собі: «А ти насмілишся на це?» Частиною мого бізнес-плану був продаж мого будинку у Великій Британії, що, з урахуванням стану ринку нерухомості, було ризиковано, але варте того — тоді я зміг би розпочати бізнес.

Думаю, щодня робити щось із того, що вас лякає, — гарний девіз. Іноді я так і роблю, інколи ні. Однак я думаю, що, як тільки ви даєте собі слово здійснити щось, ви повинні це виконати і виглядатимете дурнем, якщо не виконаєте.

Робота тісно пов'язана із моїм особистим життям. Я одружений, у мене двоє маленьких дітей, а переїзд до Канади та пошук нового будинку вимагали багато часу. Але якби я, як і раніше, працював на велику компанію, я навряд чи став би щось змінювати.

Я не руйнував жодних перешкод, які б заважали мені почати. Проте залишався насторожі у разі потенційних проблем у майбутньому. У бізнес-плануванні ви не завжди знаєте, що саме спрацює, тому необхідно мати альтернативний план.

Загалом проект дійсно добре працює досі, а я отримав величезну підтримку від людей, які хотіли б приєднатися до нашої команди.

Правило 6

Не шукайте безпеки у конформізмі

Якщо ви хочете знайти «найблискучіших жокеїв» у світі, вирушайте в бар на будь-яких стрибках.

У цьому барі ви знайдете справжнього знавця в тактиках стрибків, який *дійсно* здатний оцінити шанси двох коней, що несуть на швидкості сорок миль на годину, який *здатний* зробити точний прогноз результату стрибків, і він уже *точно* знає, як відреагує той чи інший кінь на наказ наїзника.

Цей знавець буде помітно важчим, ніж допустимо для їзди верхи. І він навіть ніколи не сидів верхи на шкільному поні, не кажучи вже про нервового скакового коня і тренування о шостій ранку дорогами Ламборна або Ньюмаркета. Не в його смаку ранні підйоми вранці та ризик падіння. О третій годині дня він потягує вже третій на сьогодні кухоль пива і дивиться стрибки по телевізору в барі, бо зовні, на іподромі, холодно і, схоже, піде дощ.

Він не займався роками жодним спортом. Він не витрачав років, прагнучи виробити свою цілісність... Однак якщо жокей, який бере участь у стрибках (що транслюються по телевізору), робить «помилку», на думку нашого експерта, — наш експерт протиснеться до місця розсідання коней, щоб повідомити жокею, що цей невдаха зробив не так.

Тим часом у конференц-залі штатні акули пера будують та руйнують чиїсь кар'єри, ґрунтуючись на своїй оцінці того, що сталося на іподромі. Лише деякі обрані справді сиділи на коні. Ще менше тих, хто, як і раніше, бере участь у заїздах, — і тих, чиї статті варто читати.

Де на вашому метафоричному іподромі хотіли б прожити своє життя ви, мій друже? В барі? У конференц-залі? *Чи хотіли б бути у сідлі?*

Зрозуміло, ваші кумири - ким би вони не були, від Нельсона Мандели до вашої мами, - це ваші кумири, тому що вони були в *сідлі*. Вони встановили стрілку свого компаса на мету і постаралися реалізувати задумане, що б не говорили скептики з бару або пліткарі в газетах. Вони не ігнорували і поради оточуючих; вони були не настільки дурними, щоб бути гордовитими, тому що надто багато було поставлено на карту. Натомість вони ухвалювали свої власні рішення, трималися за свої ідеали, наважувалися мріяти про те, що зможуть реалізувати задумане.

Люди, якими ми захоплюємося, прожили життя, цураючись спокуси надто довго просидіти на трибунах. Всі вони вважали за краще опинитися на коні. Вони знали, що саме там їм *треба бути*, щоб написати свою історію до свого власного задоволення.

Поки інші спостерігали і відпускали зауваження, наші кумири звикли бути виставленими на огляд, поки галопують повз трибуни, щоб зайняти своє місце у свій важливий день. Там багато людей та багато камер. На іподромі ніде сховатися від пустих оцінок з боку.

Виїжджаючи зі стійла, наїзники зосереджені на ідеальному балансі і тому, щоб знайти оптимальне становище для свого коня, не думаючи про небезпеки. Там зовні все відбувається швидко. Рішення необхідно приймати миттєво. І вони концентруються на збереженні рівного дихання, прагнучи в умовах великої напруги перегонів показати все, на що здатні.

Ось кілька жокеїв виходять на фінішну пряму та бачать попереду трибуни та фінішний стовп. На повному скаку вони вриваються в шум криків коментаторів, коли, опустившись у сідлі, прагнуть зробити разом з конем останній ривок. У цей момент, може, три-чотири коні вишикувалися в ряд і йдуть ніздрі в ніздрю, жокеї брязкають стременами на шаленому галопі. І ось один кінь виривається вперед. Відрив збільшується, потім скорочується і весь цей час наближається фінішна риса. Час закінчується.

Їх зустрічає звукова хвиля - рев натовпу - і як тільки вони зустрічаються з нею, вона зникає. Залишається далеко за ними, поки вони заспокоюють коней і пускають їх уже м'яким

галопом, а потім риссю. Потім поворот, щоб повернутися на іподром. У піднесеному настрої? У нестямі? Роки відданості справі, що нарешті приносять приз?

Чи розчарування? Почуття того, що ти підвів прекрасних людей, які тебе підтримували, змарнував момент, який, якщо подивитися назад, тільки на тебе і чекав. Рішення, ухвалене в метушні змагання, яке, можливо, було невірним. Перегляд відео. Аналіз. Повільне відновлення. Обіцянка вчитися та вдосконалюватися.

Ваші друзі в теплі трибуни мало знають про цей процес, але вони, ймовірно, будуть швидкими на оцінку, якщо втратить кілька фунтів.

Усі наші кумири побували у сідлі, реалізуючи задумане. *Ви не можете писати свою історію або приборкувати свого тигра з трибун.* Для вас, пане чи пані, це може бути вчорашньою новиною. Ви були там, на коні, намагаючись щосили, були виставлені напоказ і добре знаєте це почуття. Вони критикували вас, а ви протистояли шпилькам. Ймовірно, ви пройшли через це, і тепер вони взяли свої слова назад.

Однак, можливо, це не про вас? Може, ви серед того натовпу, на трибуні? Чи спостерігаєте за пригодами інших і критично оцінюєте їх виступи? Чи спостерігаєте з боку, як вони пишуть історію свого життя?

Правило 6: Не шукайте безпеки у конформізмі

Наші ЗМІ кажуть, що краще бути «як усі». У сім'ї та школі багатьох теж вчили не надто виділятися. Часто ми й самі переконуємо себе, що краще не висуватись. Це настільки привабливіше, ніж шлях, що виставляє вас на суд оточуючих.

То чому ж, якщо кожному зрозуміло, що не можна пережити справжню пригоду, поки ми в череді, ми норовимо триматися натовпу?

Так велить нам Тигр.

Тут дозвольте провести важливу різницю. Жоден аспект приборкання Тигра не вимагає від вас йти проти натовпу заради того, щоб йти проти натовпу. Я не закликаю до бунтарства чи ігнорування мудрих рішень інших людей. Правило 6 не велить гордо ігнорувати поради чи відгуки оточуючих, чия допомога ми могли б прийняти.

Правило 6 закликає не боятися встати і бути прийнятим до уваги, коли настане час — навіть якщо про вас злословитимуть на трибунах. Правило 6 пропонує не боятися оцінки оточуючих, не побоюватися, що вас вважатимуть дурним або «розумнішим за інших», коли настане час рухатися, приймати власне рішення, реалізовувати задумане. Будучи в сідлі, ми повинні платити за свої слова. На іподромі нема де сховатися і немає виправдань.

Помітити себе серед більшості на трибунах

Коли б ви не виявляли, що відпускаєте коментарі, які оцінюють оточуючих — у власній голові чи компанії, — зупиніться. Не уподібнюйтеся до «трибунних суддів». Зрозуміло, пліткувати — це розвага. Однак пусті думки розповсюджують негатив і страх у наших суспільствах, перешкоджають новаторству і руйнують новаторів.

Але, перш за все, пересуди допомагають їхнім учасникам добре почуватися. При цьому виникає обнадійливе почуття приналежності до групи. До групи, яка краще знає, що до чого. Хоча майже напевно ніхто із співрозмовників цієї групи ніколи не був у сідлі.

Коли я вперше почав зустрічати професійних спортсменів, я помітив, як мало в них трибунного суддівства. Їх вражають і радують досягнення на будь-якій ниві, можливо тому, що вони знають справжню ціну досягнень. Наскільки щедрі вони на вітання! Наскільки вони співпереживають тому, хто прийняв невірне рішення, бо знали самокритику та муки у такій ситуації.

Професійні спортсмени тримаються скромно, не схильні засуджувати інших. Це, ймовірно, пояснюється усвідомленням того, наскільки легко натовп схильний принижувати будь-яку людину, яка ризикнула вийти за межі «зони комфорту» та групового кодексу.

Тож будь-який приборкувач Тигра повинен утриматися від спокуси приєднатися до натовпу у своїх судженнях. Якщо ви на трибунах, ви явно не на коні. Важко бути у двох місцях одночасно.

Трибунний знавець на роботі

У професійній сфері трибунний суддя завдає ще більшої шкоди. Він чи вона шкодить не лише собі, а й своїй команді, а також негативно впливає на успіх усієї організації. Всеведучий суддя просто перешкоджає діяльності своєї організації та будь-яким змінам у ній. У процесі цього він наражає на небезпеку не тільки власне майбутнє, а й майбутнє всіх своїх колег.

Усі ми іноді займаємо місце серед «суддів». Однак варто пам'ятати наслідки цього, коли ви стоїте перед спокусою приєднатися до двору Короля Цініка, який знаходиться в барі або на роботі у автомата з еспreso.

Трибунний знавець та «безпечні» інновації

Інновації вимагають від людини або команди хоробрості у висуванні ідей, які можуть бути осміяні, та мужності від організації, щоб привнести ці ідеї у життя у внутрішньому процесі та зовнішньому продукті. Це можливо лише за наявності довіри, яку наш трибунний суддя може знищити вигином своєї всезнаючої брови.

Працюючи зі старшою командою над предметом інновацій, легко виявити трибунного жокея. Як тільки починається розмова, яка виведе кожного члена команди на іподром, він відбивається і крутиться і відчайдушно намагається повернутися до того, щоб пустити все на

самоплив, щоб знову зайняти становище спостерігача. Зрозуміло, не вся команда зрозуміє ситуацію, і його страх заразливий. Різниця між цим страхом та справедливою критикою ідеї по суті — у чесності. Чесна критика відбувається на самому іподромі, не на трибуні.

Інновації щодо визначення вимагають виходу з натовпу. Вони вимагають виклику особистим, командним та організаційним нормам корпоративного кодексу, з яким ми познайомилися в Правилу 2. Наш трибунний критик завжди дотримується визначеності, а визначеність взагалі не властива інноваціям.

То що ж станеться?

Є три варіанти. Команда може переконати трибунного суддю м'яко занурити пальці ніг у воду змін. Для нього це страшно і напрощуд важко, тому веде до дуже емоційно напружених розмов.

Команда може відмовитися від трибунного судді та рухатися далі без нього — це відбувається вкрай рідко, оскільки найчастіше команда не бачить значущості того, що відбувається у контексті своєї спільної долі.

Останній і найпривабливіший варіант - загнати всіх Тигрів до стіни. Це робиться за рахунок створення патової ситуації під виглядом млявою «проведеною комісією» версії інновації.

Оцінюючи всі великі інноваційні підприємства, неважко помітити, як вони вони безстрашно пішли з трибун і вийшли на іподром, незалежно від судження оточуючих і часто на противагу загальноприйнятим поглядам. Наприклад, банк First Direct - підрозділ банківської групи HSBC. Тут вся команда новаторів свого часу перемістилася на інший континент, щоб зменшити вплив з боку колег, коли визначалося, як функціонуватиме банк. Те саме відбувається зараз з мобільним оператором O2, і ви можете прочитати про досвід керуючого директора O2 Money Джеймса Ле Брока з його власної розповіді (див. нижче: Дос'є 9). Обидві команди отримали вільні інструкції та мінімум втручання з боку штабу. Вони були вільні оригінально мислити та створити унікальні цінності та унікальний підхід до обслуговування клієнтів. Результат First Direct був колосальним успіхом і породив багато наслідувачів. Але ж ви бачите? Навіть метод виділення цієї команди вимагає буквально піти з трибун навколо них.

Серед інших компаній, які зробили сміливі інноваційні кроки, не побоявшись піти іншим шляхом, ніж більшість, вважаються: EasyJet, Google, Amazon, Apple, John Lewis Group, RyanAir, Innocent Drinks, Virgin Group, Toyota, Swiftcover.com, Dell Computers and Direct Line. Витратьте хвилину на роздуми про якийсь свій улюблений, «видатний» бренд. Як, ви думаєте, почувалися ті люди, які зважилися вийти з натовпу? Адже вони це зробили задовго до того, як зрозуміли, що це принесе той результат, яким ви тепер захоплюєтеся.

Розмірковуючи про успіх компанії чи корпорації, слід пам'ятати, що це не безликі об'єднання. Чоловіки та жінки з такими ж Тиграми, як у вас, прийняли ці рішення, переконали решту, а потім, що вкрай важливо, виконали задумане. Вони теж зіткнулися зі страхом і дискомфортом, поки здійснювали це, і пройшли повз рику Тигра. Ви - частина такої ж групи чоловіків та жінок. Незалежно від того, молоді ви чи старі, ви граєте значну роль у формуванні того, чим ця група буде завтра.

Трибунний суддя та «безпечні» концепції, цінності та брендинг

У всі часи ми, людські істоти, прагнули і прагнемо відчувати себе частиною племені. Нам це подобається. Ми носимо шарфи вболівальників певної футбольної команди, бейсбольні кепки та шорти та вносимо свою дециму у те, як реве наша команда, підтримуючи «наших». Невміння визнати цю межу людської натури та працювати з нею — одна з головних трагедій старого стилю управління корпорацією. Трагедія не тільки тому, що це перешкоджає успішному зростанню організації, а й відмовляє людям усередині неї у здобутті сенсу та мети своєї роботи. Безглузда концепція з корпоративними цінностями в душі «і я теж», що визначаються виключно начальством і продиктованими за низхідною у вигляді вказівок, не натхнить на відданість справі.

Чи варто вийти на іподром і поговорити з кимось сьогодні? Тигр гарчить? Він має намір писати чергову сторінку вашої історії? Ваше рішення – ваш вчинок – ваш результат.

Відхід із трибун

У процесі тренувань з приборкання Тигрів настає момент, коли ви розумієте, що досягли ясності і готові вийти на іподром, можливо, вперше. Це дуже хвилюючий момент.

Дійшовши до етапу усвідомлення кодексу правил, за яким ви маєте жити, на думку суспільства, можливо, ви вирішите рухатися на іподром і озирнутися на всі ці особи на трибуні.

Для будь-кого, хто вийшов на іподром, настає самотність, а потім ви знову опиняєтеся не одні. Якщо ви не самотник у пустелі, ви зустрінетеся з іншими утисками Тигрів. Ви приєднаєтесь до іншої групи. Ви знайдете нових сподвижників та друзів. Це люди здатні відповісти на ваш дзвінок пізно ввечері, коли ви страждаєте, тому що вони теж відчували біль.

Ви писатимете свою історію.

Правило 6: останнє Правило Лідерства

Правило 6 - останнє з правил лідерства. Воно останнє, бо найскладніше із трьох. Це головний крок у бік справжньої незалежності. Якщо ви хочете написати свою власну історію, лідувати у своєму житті, впливати, бути взірцем для наслідування та лідером для оточуючих, вам знадобиться перевернути сидіння на трибуні, коли ви встанете, відставити убік пластикову

склянку з пивом і відкласти хот-дог та прогулятися вниз до іподрому. Перескочить через перила, і ви відчуєте пружний дернину під ногами.

Тигр буде гарчати з кожним зробленим вами кроком, але розкріпачення, свобода, принесена перемогою над цим риком і становленням себе, — справді чудова нагорода. Героїчна нагорода за героїчний вчинок.

І, крім того, є ще трепет, що виникає, коли ви все робите правильно. Коли ви знаєте, що ухвалили рішення і підкріпили його своєю репутацією, і втратили сон через це, і дуже хвилювалися з цього приводу.

І реалізували задумане.

І ви перемогли.

Досьє 6: Розповідь Ізобель Райдер

Моя історія по-справжньому розпочалася, коли мені було два роки і мене взяли на виховання. Після цього була пара дитячих будинків, а у віці 11 років мене удочерила дуже мила сім'я. У них я жила доти, доки мені не виповнилося 15, коли я знову почала жити зі своєю мамою. Все це мало катастрофічний вплив на мою освіту. Я набрала в результаті 3 GCSE. У 18 років я пішла до армії. Потім були різні місця роботи, включаючи роботу на приватному оборонному підприємстві і на відомій кондитерській фабриці. Щодо особистого фронту, я вийшла заміж і народила дочку, яка надала мені можливість зрозуміти стосунки мати — дочку і дати їй те, що, мабуть, слід було б отримати й мені самій.

За час з вересня 2002 року до лютого 2004 року я отримала диплом у сфері підприємництва, відзначившись у більшості своїх призначень. Я працювала повний робочий день; я любила свою роботу та своє життя. Моїм наміром завжди було рухатися далі, отримати просування в тому, що стосується працевлаштування, і довести дещо собі.

Потім я була змушена відкласти освіту в бік у період трагедій, що розгорнулися навколо мене. У березні 2004 року у моєї мами діагностували смертельне захворювання, а мій чоловік поклав край нашому шлюбу, і все це сталося протягом 48 годин. Я продовжувала працювати повний робочий день, сама виховувала дочку і намагалася забезпечити маму і таїла в собі всі невисловлені непорозуміння аж до її смерті. Це був особливо складний рік, бо мені хотілося звернутися до мами за підтримкою щодо проблем свого шлюбу, а до чоловіка за підтримкою щодо мами. Але, зрозуміло, я не могла звернутися до жодного з них. Я була на самоті і сумувала за мамою. Коли вона померла, моя родичка дала мені фотографію мами. Знімок зняв той момент, як вона отримує науковий ступінь у свої 56 років.

Я переїхала до свого власного будинку разом із дочкою, а у березні 2006 року мене звільнили в рамках скорочення штату. Здавалося, всі події, що змінюють життя, які можуть статися, випали на мою частку протягом тих двох років.

Однак попереднім серпнем мій роботодавець проводив день «Кар'єрної майстерні», який ще раз змусив мене замислитися над моєю освітою. Я хотіла продовжити освіту з того рівня, де зупинилася. Спочатку я думала, що прогавила шанс продовжити освіту, але, подумавши, зрозуміла, що шанс ще є. Я вирушила у відпустку до Австралії, щоб відвідати своїх прийомних батьків, і вирішила після повернення навчатися за магістерською програмою розвитку персоналу, скориставшись компенсацією за скорочення. Я почала працювати в режимі часткової зайнятості, за контрактом з фіксованими термінами, щоб упоратися із витратами на життя.

Наступні два роки були американськими гірками тимчасової роботи, емоційним та інтелектуальним викликом, але ближче до кінця курсу в моє життя увійшло Приборкання Тигрів. Я завжди страждала від невпевненості в собі та сумнівів (впевнена, психологи списали б це на дефіцит батьківської підтримки та схвалення в ранні роки мого розвитку). Налякана, я переконувала себе, що забагато на себе взяла — звісно, ніхто не звинуватив би мене, якби я відмовилася від цього. Шукала виправдання, щоб кинути чи відкласти завершення дисертації на рік, незважаючи на підтримку та схвалення мого керівника програми та близьких друзів — але що вони знали? Очевидно, що я не пройду, у мене не було оцінок рівня А чи першого вченого ступеня. Кого я намагалася обдурити?

На місцевій кар'єрній конференції я потрапила на лекцію Джима Лоулеса про приборкання Тигрів. Голоси в голові казали мені, що я не зроблю цього, що я приречена на провал, що відкусила більше, ніж зможу прожити, і т.д. що не готовий цього дня, — здорово! Готуйся і будь готовий, або упустиш можливість; можливо, ти не виграєш гонку, але участь означає, що ти намагався і можеш пишатися наполегливою роботою, яка не пройшла даремно.

Фотографія моєї мами висіла на стіні позаду мене, поки я навчалася протягом програми. Я думаю, вона не просто так попросила родичів, щоби це фото передали мені після її смерті. Вона ніби веліла мені продовжити освіту. Тож я здолала тих Тигрів. Оскільки мою дисертацію підганяли два крайні терміни — шкільний рік та термін подання документів, я зосередилася. Я вирішила, що нічого не втрачу, якщо спробую, але втрачу все — фінанси, самооцінку та гордість — якщо програю, покинувши розпочате. Так чи інакше, я мав трьох людей, заради яких я це робила — моя мама, моя дочка і я.

Нещодавно я отримала нову посаду з повною зайнятістю — вищого рівня (і більш оплачуваного), а моє життя стрімко розвивається. Я рухаюся у тому напрямку, в якому хочу йти.

Коли я озираюся на своє життя, то усвідомлюю, що я борець і людина, яка долає перешкоди. І я мала справу з Тиграми все своє життя — просто не знала, як вони називаються. Крім того, я вірю у долю. Промова Джима щодо приборкання Тигрів увійшла в моє життя на тому етапі не просто так. Вона розгорнула мене, змусила перестати шкодувати себе. Я здобула ступінь у грудні 2008 року і знаю, що мама стежила за мною.

Частина третя

Правила Змін

Правило 7

Щодня робіть щось із того, що вас лякає

Правило 7 на стрибках: приборкувач Тигра далеко за межами зони комфорту

23 грудня 2003 року - мій 36-й день народження. Було 5:45 ранку, непроглядна темрява, іній на узбіччі мерехтить у світлі фар. Я доїхав від Лондона до задвірок Північного Ламборна і безнадійно загубився.

Моє запізнення і той факт, що я вперше їду до знаменитого кінного двору Джеймі Осборна, де нікого не знатиму, коли дістануся туди і буду змушений сісти на коня перед усіма цими досвідченими вершниками, змушує мене нервувати. На той час я їздив верхи місяць та один день.

Я повертаю за ріг, і світло фар вихоплює нове видовище — низку з п'ятнадцяти скакових коней, що спускаються вниз дорогою до мене в темряві. Я ніколи не забуду перший раз, коли почув той масовий клацання підків по бетону. Це той звук, від якого я, як і раніше, покриваюся мурашками, коли чую його.

Ця зустріч вказує мені напрямок, і виявляється, я вже дуже близький до Осборнового двору. І ось я завертаю на паркування о 6:05 ранку — із запізненням на п'ять хвилин. Поганий початок. Тут не терплять запізнь.

Тепер я загубився у величезному дворі, намагаючись знайти єдину людину, яка чекає на мене, помічника тренера Джеймі, Родді Гріффітса. До того ж майже в кожному стійлі стоїть повністю осідланий кінь, готовий бігти, як тільки пролунає крик «пішов»... Зрештою, я знаходжу Родді, який, втім, не виглядає враженим тим, що я запізнівся. Він заспокоює мене приємною усмішкою та рукостисканням.

— Сьогодні вам доведеться об'їжджати Віктора — коба Джеймі.

- Чудово дякую.

— З ним легше, ніж зі скаковим конем, але він трохи впертий кретин — із характером. Думаєте, ви з ним упораєтесь?

О, Гі! Чого ти мене сюди відправила? Чи готовий я до тварини з характером після одного місяця їзди верхи? Родді теж виглядає так, ніби дивується, навіщо Гі прислала сюди мене.

- Пішов! — Низка вершників на конях починає рухатися до критого іподрому для тротингу, щоб розігріти коней. Ми з Родді підійшли до стійла Віктора. Родді несе спорядження і, слава богу, починає сідлати Віктора, замість того, щоб чекати цього від мене.

Він виводить Віктора зі стійла, підсаджує мене і велить мені перевірити попрягу. Перевірити попрягу? Коли я вже сиджу на коні? Мені невтямки, що для наїзників, що діють, абсолютно нормально затягувати і послаблювати підпрягу на різних етапах роботи, сидячи в сідлі. Я з тривогою дивлюся на Родді. Він дивиться на мене у відповідь, трохи більше стурбований.

Він затягує попрягу на моєму коні і велить слідувати за рештою з тротингової виїздки. Він підтюпцем рухається вперед, до виїздки, і починає роздавати наїзникам інструкції.

Ми їдемо темним морозним ранком до добре освітленої тротингової зони на відстані. Це схоже на піщану бігову доріжку — але з високою огорожею з обох боків іподрому та з дахом над ним.

Там близько двадцяти п'яти скакових коней, які рухаються спритною рессю. Я бачу щось подібне вперше. Я вражений тим, наскільки зазвичай вони всі виглядають і наскільки вони розслаблені. Одні стоять у сідлі, інші прискорюють рись; треті розмовляють один з одним, а інші скачуть самі собою або розмовляють зі своїми кінсьми. Всі настільки закутані в шарфи, балаклави, рукавички і нескінченні шари одягу під куртками, що виглядають, немов футбольні м'ячі, що сидять на конях.

Мій Віктор ступає на пісок, і я прошу його йти рессю. Він не йде. Він зрозумів з того моменту, як я увійшов у стійло, що я нічого не знаю про те, як справлятися з підступним характером, яким він пишався. Віктор миттю переходить з кроку на галоп, і ми несемося, прокладаючи шлях між наїзниками, які несхвально кричать нам услід, коли я зачіпаю їхніх коней, пробиваючись між ними.

Крім того, я не єдиний, хто пробивається між ними, я взагалі не керую цим. Усі контролює Віктор. Я хочу повернути назад, натягнути вудила, і тут розумію, що відпустив поводи занадто — я не був готовий до галопу — тож я швидко міняю руки, щоб укоротити поводи. А це для скакового коня, як я потім дізнався, знак набирати швидкість. Якщо ви спостерігаєте, як на стрибках жокеї наближаються до фінішної прямої, ви завжди помітите, що вони вкорочують поводи і змінюють руки.

Мабуть, мій Віктор надто довго тинявся поряд зі скаковими кінями і теж сприйняв зміну рук як чіткий сигнал до прискорення... Аж до сьогодні я відчуваю збентеження. Ці досвідчені наїзники, мабуть, здатні всидіти на своїх нервових трюх-або чотирирічках, навіть коли ми з Віктором галопом проносимося повз них. Однак вибух швидкості, яким нагородив мене цей маленький коб, коли я поміняв руки і натягнув поводи, був приголомшливим.

Несподівано я починаю помічати, як голосно свистить вітер у мене у вухах. Насправді не так багато ще я можу помітити. Я не можу зупинити цього коня, і картина перед моїми очима злегка нагадує те, що відбувається на екрані монітора в комп'ютерному симуляторі автомобільних гонок: ваша машина круто маневрує і прокладає шлях повз інші машини на трасі зі швидкістю звуку, змітаючи все на своєму шляху. Але це не гра, цей кошмар — наяву.

Нині я на третьому колі. Я обійшов більшість коней тут щонайменше двічі, і, коли я знову проношуся повз, Родді вирішує, що треба діяти. Він стоїть посеред манежу, розкинувши руки, божевільний?

Родді дивився Вікторові просто в очі. Віктор витріщився на нього у відповідь. А я перекладаю погляд із одного на іншого і розмірковую, що станеться з усіма нами далі.

Мій жеребець — безперечно, фанат спорту. Він не тільки якшається зі скаковими кінями, але ще й знає, як обдурити на замаху. Він ухилиється вліво, але Родді не дурень і перемажує за доріжку попереду Віктора. Віктор набирає швидкість і, наближаючись до Родді, відхиляється праворуч. Він справляється з останнім захисником і більше ніщо не стоїть між ним та межею. Кінь загострив вуха і насолоджується перемогою.

Віктор не може вигадати більшої розваги. Він випереджає будь-якого скакового коня під час тренувань у першому заїзді, і його загострені вуха запитують чистокровних тротингових коней: «Хто тут крутий?» Однак, слава богу, він сам переходить на рись і, святкуючи перемогу, скидає мене на землю і алюром прямує колом до Родді, який забирає його. Я повертаюся пішки через іподром, щоб зустрітись з Родді та своїм ворогом.

Іноді до приборкання внутрішнього Тигра додаються маленькі нюанси, як ціла низка вершників, які дивляться на тебе з презирством. Щоправда, одна дівчина посміхнулася мені, поки я йшов до Родді. Дякую їй.

Родді — справжній джентльмен, він теж намагається посміхатися і каже, щоб я не переживав із цього приводу. Коли ми повертаємося в стійло, поки залишок низки переходить на всепогодний галоп для ранкового забігу, Родді запитує, чи не буду я проти того, щоб приїхати вчасно наступного ранку.

О Боже. Залишилося всього 23 години до того моменту, як мені доведеться знову зробити цей вчинок, що викликає страх. А потім знову. Чи можу я займатися цим рік?

Я застрибую в машину біля свого нового будинку в Іст-Гарстоні і п'ятнадцять хвилин їду до Чарлі Морлока. Коштує морозний день, і це приголомшливо. Сьогодні чекає ще одна «лякаюча справа». Я вперше працюватиму з Ейргустом, на якому виступатиму на стрибках. Я вже тренував його, але ще не працював із ним.

Ми в'їжджаємо до Кінгстона Лайла. Попереду відведений для заїздів галопом Блоуінг-Стоун, що приховує пагорб у тумані. Але ми йдемо не туди. Ми працюємо над всепогодним галопом на плоскій поверхні, де вони справді можуть трохи розігнатися.

Ми вистрибуємо і рухаємося довгим, рівним легким галопом від початку до кінця. І повертаємось до старту.

«Робота» на кінному дворі має на увазі їзду верхи на коні врівень або поруч один з одним швидким галопом. Я проробляв це Чарлі і у Мартіна Бослі, а також у британській Школі верхової їзди в Ньюмаркеті, але я, як і раніше, змушений продумувати все заздалегідь, щоб нічого не проґавити. Коли ви освоюєте верхову їзду, захоплює дух. Швидкість, якої ви досягаєте, не схожа ні на що з того, з чим ви стикалися раніше, тому що ви на коні, а не в машині, і ви їдете так близько один до одного, торкаючись шпори один одного, що спочатку не можете повірити що все вийде.

Чарлі дав мені та Леону розпорядження. Леон повинен вистрибувати першим, я повинен триматися впритул позаду, перш ніж приєднатися до нього біля другого куца і дозволити коням галопувати врівень з рештою забігу. Гаразд. Захисні окуляри одягнені, попряга перевірена ще раз. Коні наготові вони точно знають, що буде, і більш ніж схвильовані.

Леон вистрибує, а я тримаюся щільно позаду. Ейргуст мотає головою в мій бік і намагається вирватися та стрибати вперед, але потім швидко заспокоюється. Тепер ми мчимося нарівні, праворуч миготять неясні контури дерев, ліворуч — трава і стукіт копит і вітер. Ейргуст дарує мені чудове відчуття добре змащеного та добре збалансованого руху. Буде чудово брати участь на ньому в стрибках. Крім того, тут він стикається з несподіваною обставиною — пісок розлітається від копит коня, що біжить попереду. Йому доведеться мати справу з тим самим і в Саутвеллі, але, мабуть, там він навіть цього не помітить.

Перший куц. Я виводжу Ейргуста вперед, обходячи Леона і намагаючись стримати ривок, який піде, коли кінь прийме наше переміщення за сигнал до збільшення швидкості. Це скаковий кінь, і він знає своє завдання. Я хочу швидкості, але маю знову приєднатися до Леона біля другого куца і продовжити шлях поряд. Якщо зараз Ейргуст набере надто велику швидкість, завдання буде загублене. Він кориться мені знову, але тільки зараз. Тепер я розгойдуюсь на його

спині, коли ми наближаємося до Леона. Я мушу йти ніздрі в ніздрю з Леоном, стикаючись з чоботями, і ми разом наберемо швидкість. Потім ми разом уповільнимися. Адже це не змагання.

Леон посміхається, коли моє прагнення брязкає про нього, точно коли ми дістаємося другого куща.

- Готовий? - кричить він крізь шум.

- Готовий!

М'яке перенесення ваги вперед, на сантиметр більше приводу, і Ейргуст летить! Ми великим кроком долаємо фарлонг, поки кінь не відчуває, що готовий розслабитися. Клацання з глибини мого рота, зміна рук, опускаюся нижче в сідлі, і Ейргуст скаче на весь опір.

Він проноситься повз Чарлі, і я тільки примудряюся миттю помітити, що той усміхається. Ейргуст справді робить все чудово.

- Добре! - кричить Леон. Ми обидва подовжуємо поводи і злегка підводимося в сідлі, вигукуючи «тпру!», і коні уповільнюють хід і риссю рухаються до повороту на колі в кінці.

- Піде. Відведіть їх додому, - кричить нам Чарлі. Та ми з Леоном починаємо зворотний шлях через Кінгстон Lail до Raceyard Cottage.

Хто б подумав, що, коли я вписав «Щодня робіть щось із того, що вас лякає» в Десять правил, це приведе мене сюди?

Правило 7: Щодня робіть щось із того, що вас лякає

- Гей, друже! Не підкажеш, як потрапити до Карнегі-холу?

— Просто — практикуйтесь!

Вміння справлятися зі страхом та дискомфортом — набута навичка, яка потребує практики. Якщо ви не тренуєте цю навичку, ви не будете підготовлені, коли життя шпурне вам можливість — у комплекті з часткою страху та дискомфорту — і запропонує вам прийняти сміливе рішення та зробити сміливий вчинок — та забезпечити сміливий результат для своєї історії. Ті, хто уникають ситуацій дискомфорту, ймовірно, будуть налякані гарчанням Тигра, коли постукає можливість. Тигр диктує їхню історію.

Вміння справлятися зі страхом та дискомфортом набувається завдяки практиці.

Подумайте над цим на мить — дуже важливо, щоб ви не просто швидко прочитали це.

Вміння справлятися зі страхом та дискомфортом — набута навичка.

Проте страх і дискомфорт — украй німодні слова. Саме тому Правило 7 включено до Десяти правил. Щодня робіть щось із того, що вас лякає.

Правило 7 - перше з Правил Змін, оскільки звернення до свого страху та дискомфорту закладає основу довготривалих змін.

Тренувати свій страх та дискомфорт? Ви серйозно?

О так. Ви серйозно хочете приборкати свого Тигра? Ніщо варте не дається просто так, так?

Дещо раніше я відкрив вам дуже важливий секрет. Дозвольте нагадати про це. Все зростання, всі пригоди, все, за досягнення чого ми боремося, що варте того, все досягнуте, включає або включало зіткнення зі страхом та дискомфортом.

Тигр гарчить на нас, коли ми рухаємось у напрямку страху та дискомфорту. Але, ясна річ, це не справжній Тигр, правда? Яким би справжнім та грізним не здавався нам Тигр, насправді його немає. Тут тільки ви — той, хто намагається з усіх сил все виконати, як треба, і бореться з власними застарілими системами боротьби і втечі, що впорскують гормони стресу, посилюючи страхи.

Рішення, які ви приймаєте протягом робочого дня, є сьогоднішнім вкладом в історію вашої кар'єри. Ви зважуєте бажаний результат та ризик вчинку. «Я хочу заговорити з незнайомою людиною на цих зборах з обміну досвідом, але, боюся, вона може вирішити, що я нудна, а у світських бесідах я почуваюся некомфортно». Або «Я хочу вчитися, щоб опанувати нові навички, але я дуже люблю дивитися телевізор».

Першорядне завдання приборкання Тигрів та основа нашого «безмежного» тренувального процесу — підкреслювати ризик і наслідки *бездіяльності*, нагадувати, чим ви жертвуєте, уникаючи Тигра. Це підкріплює мотивацію, що спонукає вступити у суперечку з Тигром лобом у лоба і рушити вперед. Ви збираєтеся чинити таким чином?

Пам'ятайте, як ми бачили в Правилу 3, ми бували мотивовані або від чогось, або у напрямку чогось. Більшість людей витрачають все своє професійне життя, рухаючись від того, чого вони бояться, замість того, щоб, справляючись зі страхом, йти у напрямку того, чого хочуть досягти. У наш час це не варіант. Масштаб змін на робочому місці занадто великий, щоб ми потурали собі в такій розкішності і розраховували вижити на своєму нинішньому ступені кар'єри, не кажучи вже про те, щоб рухатися вперед.

Тепер потрібно вміти впоратися з Тигром, коли він несподівано гарчить на вас або коли виникає рідкісна можливість, а страх намагається перешкодити вам ухопитися за неї. Це стає необхідною робочою навичкою. Ви повинні не спати.

Прокиньтесь, якщо хочете не спати!

Не дозволяйте собі машинально читати ці слова та кивати. Прокиньтесь!

Якщо вся справа в сумі ваших рішень і на ці рішення значно впливає ваше ставлення до страху та дискомфорту, навчання справлятися з цими станами відіграє величезну роль. Воно позначиться на результаті – на вашому житті та історії, яку ви пишете.

Як я використовую Правило 7

Правило 7 закликає не до пошуку проблем та гострих відчуттів, хоча ви можете використовувати стан занепокоєння, щоб допомогти собі комфортніше відчувати ризик та справлятися з розумовою та фізичною реакцією. Правило 7 не закликає до ірраціональних, необачних або халатних вчинків без урахування навколишніх.

Правило 7 вчить більш комфортно сприймати ризик і страх щодня в підконтрольному, вибраному вами оточенні та розсудливості. Спробуйте, наприклад, завтра розсмішити людину, яка продає вам газету чи паливо для машини. Це малий ризик, тому що ви не зіткнетеся з серйозною втратою особи, якщо не досягнете успіху. Зате, якщо ви не жартівник від природи, ви переживете Тигриний цикл, зображений на малюнку вище. Подолаете спокусу не діяти, щоб уникнути Тигра, коли адреналін підкріплює ваш страх, у міру того, як, стоячи в черзі, ви наближаєтеся до людини, яку маєте намір розвеселити.

Якщо забажаєте, ви можете йти далі. Ідіть на заняття, на які йти трохи страшно. Продовжуйте долати труднощі, які ви відкладали роками через те, що вони супроводжуються легким почуттям страху. Це може бути щось на кшталт спорту. Це може бути непрофесійне захоплення театром чи місцевою політикою. Яким би не було ваше улюблене заняття, розвивайте себе та скористайтесь ним, щоб практикувати страх та дискомфорт.

Правило 7 та особисті зміни – перевага практики

Які переваги дасть вам регулярна практика Правил 7?

Правило 7 сповіщає вас про Тигра. Ви більше не можете дозволити йому блукати по периметру вашої діяльності, тихо підмовляючи вас залишатися у ваших нинішніх межах. Щодня ми викликаємо його в уяві, коли робимо те, що нас «напружує», і щодня ми усвідомлюємо, що він не має зубів. Ви вижили!

Правило 7 щодня проводить вас крізь Тигриний цикл. Ви відчуваєте почуття, що народжуються як реакція на виклик, який руйнує ваш кодекс правил. При цьому переживаєте фізіологічні зміни (викид гормонів стресу), разом із атакою Директора та Саботажника. У міру практики ви навчитеся переривати цю рефлекторну тваринну реакцію, застарілу систему попередження (створену для атаки справжнього дикого тигра) і щодня формуватимете іншу реакцію. Чим більше ви це практикуватимете, тим швидше оволодієте навичкою справлятися зі страхом і дискомфортом.

Правило 7 виробляє нову енергію та реакцію на здійснення різних вчинків щодня; воно змушує вас долати емоційний і уявний опір змінам. Воно створює у вас впевненість і допомагає вам рухатися геть від натовпу та будувати власну кар'єру та долю.

Правило 7 забезпечує прогрес та покращення з кожним днем. Коли ми ризикуємо, ми чогось навчаємось. Завжди. Якщо ви дисципліновані і дієте усвідомлено, то ви рухаєтеся вражаючою траєкторією особистісного зростання.

Правило 7 стає розвагою. Ви зустрінете нових людей, коли будете практикуватися у своїх спонтанних бесідах або подолаете інші труднощі, що лякали вас, — і опинитесь в нових ситуаціях!

Придбайте навик справлятися зі страхом та дискомфортом

Правило 7 змінює нас. Воно вчить справлятися зі страхом та дискомфортом — вчить тому, що насправді вони є прийнятними. Цей продовжений ефект зростання завдяки невеликому щоденному виходу за межі безпечної зони став найважливішим фактором, який дозволив мені встановити британський рекорд у фрідайвінгу та вийти на іподромні змагання через рік. Правило 7 залишається принципом, яким я користуюсь у своїй щоденній діяльності, керуючи Taming Tigers.

Гі, мій наставник у верховій їзді, спромоглася блискуче здійснити це. Вона завжди кидала мені новий виклик приблизно на місяць раніше, ніж я міг повірити, що це зроблю. Андреа, мій інструктор з фрідайвінгу, завжди вітав мене підбадьорюючим «чао», коли я приходив на тренування, — а потім оголошував, на досягнення якої дистанції він націлював мене того дня все з тією самою впевненою та обнадійливою посмішкою.

Я не завжди посміхався при думці про зміни. Однак я завжди посміхався, коли озирався на них три години, три тижні чи три місяці по тому. І в міру того, як я практикувався справлятися зі страхом і дискомфортом, ставало все легше стикатися з кожним викликом.

Досьє 7:

Оповідання Кріса Пірса

Я бачив виступ Джима на конференції iTSMF (форум з IT сервіс-менеджменту) для фахівців у галузі IT у Бірмінгемі, у листопаді 2006 року. Я отримую задоволення від презентацій на конференціях, але в минулому мене розчаровували промовці, які не користуються простою мовою і не дають практичних вказівок. Джим відразу вразив мене, особливо його думка про те, щоб щодня робити щось із того, що тебе лякає. Насправді це настільки надихнуло мене, що я відразу вирішив виступити на конференції наступного року. Я сказав про цього колегу, з якою був там, і

вона не повірила, що я доведу задумане до кінця. Я запевнив її, що доведу — навіть якщо це буде найстрашнішим вчинком, який я коли-небудь робив, і нехай вона стане моїм свідком!

Я пропрацював у відділі ІТ головної поліцейської служби майже тридцять років і, якщо чесно, звик до перебування в зоні комфорту, так що виштовхнути себе звідти було для мене великою справою. Першим кроком стало подання на розгляд синопсису моєї презентації. Я назвав свою промову «Думайте це так...! (Сила аналогій і при донесенні своєї думки)». Я був переконаний, що вона буде цікавою і її не «умертвить PowerPoint». На цьому етапі я не прагнув виступів із презентацією і дивувався, чому вирішив підштовхнути себе до цього. Тигр, якого я почав приборкувати, почав огризатися. Дізнавшись, що мою заявку прийняли, я зрозумів, що маю пройти через це. Мені належить виступати в листопаді 2007 року на конференції в Брайтоні.

Коли справа дійшла до конференції, я не був певен, який інтерес викличе моя презентація, але виявилось, що буде аншлаґ, — люди навіть стояли, вишикуючись уздовж стін зали! Я почав зі слів про те, що це один із найважливіших днів у моєму житті, і без Джима мене б тут не було. І кілька людей у залі, які теж чули виступ Джима, закивали.

Сам виступ пройшов фантастично добре, а навіть у потрібних місцях були смішки та оплески. Статистика відгуків про конференцію свідчила, що 95 % тих, хто відвідав мій виступ, вважали його дуже хорошим або блискучим, а 100 % повідомили, що рекомендуватимуть мене як оратора для заходів у майбутньому.

Я навіть сказав би, що Джим змінив моє життя, бо, якби не його лекція, я ніколи б не дійшов до того, щоб виступати самому. Я продовжив виступати, і мене включили до списку ораторів itSMF. Ще недавно я написав передовицю для журналу Computer Weekly. Тепер у мене інше світовідчуття. І я хочу надихати інших людей здійснити те саме. Я ношу картку з Десятьма правилами Приборкання Тигрів у кишені, і коли потрапляю у скрутну ситуацію (наприклад, як у нещодавній співбесіді при прийомі на роботу), я часто запитую себе: «Що зробив би Джим?»

Для мене найсильнішим з того, що сказав Джим, виразно було «Щодня робить щось із того, що вас лякає». Цей маленький крок щодня — добрий принцип. Змінилася ситуація не лише в моєму професійному житті, я почав робити те, що відкладав, та в інших сферах. І моя дружина каже, що я (на її величезну радість) став більш спонтанним (наприклад у негайному плануванні відпустки) і тепер простіше беруся за справу.

Тепер моє кредо: приймати рішення, дотримуватись його та говорити оточуючим, що збираєшся зробити. Завдяки цьому береш на себе зобов'язання і маєш довести задумане до кінця.

Викликом минулого року була презентація, а цього року я взявся вивчати японську мову. Я колекціоную старі відеоігри і нерідко отримую їх із Японії, тому зацікавився мовою та культурою загалом. До того ж це допоможе читати технічні інструкції японською.

Подивимося, яким буде наступний виклик для мене.

Правило 8

Керуйте своїм часом, щоб щось змінювати

Ви пишете історію свого життя. Ваші вчинки — це ручка. Час — папір. Те, як ви вирішите вчинити зі своїм часом, творить вашу історію.

У вас є лише один дефіцитний ресурс. Є тільки один ресурс, який вичерпається, а ви зовсім не в змозі його заповнити. Будь ви принцом або жебраком, генеральним директором або школярем, є лише один ресурс, який ви виснажує з кожною миттю кожного дня.

Ваш єдиний по-справжньому дефіцитний ресурс — час, відпущений на землі.

Приборкувач Тигра розуміє, що втрачений час не повернеться назад. Воно йде. Наше використання часу завжди дає ті чи інші плоди, наслідки для вашого життя. Тож його слід інвестувати у здійснення вчинків, а не витратити даремно. То ці інвестиційні рішення приймаєте ви чи їх диктує Тигр?

Правило 8: Керуйте своїм часом, щоб щось змінювати

Знаходячи контроль над часом, який у вас є, ви отримуєте море часу для інвестицій і світ, повний незвичайних речей і людей, в які і з якими можна інвестувати цей час.

Ваша історія — це сума таких інвестиційних рішень. Посада, яку ви сьогодні займаєте, — результат того, як ви воліли інвестувати свій час. Навіть народжені вами діти — це живий результат того, разом із ким ви вирішили проводити свій час! Рішення — вчинок — результат.

Правило 8 Приборкання Тигрів пов'язане не з керуванням часом. Воно пов'язане із здійсненням принципового зсуву у ваших взаєминах з часом. Правило 8 — потужний інструмент здійснення змін. Це друге з Правил Змін, і воно вказує на те, що необхідно розуміти свої взаємини з часом, якщо ви хочете привнести довгострокові зміни.

Економісти використовують поняття «ціна можливості» — це втрачені можливості, які слід прийняти до уваги, беручи інвестиційне рішення. Так що ціна можливості вашого рішення відвідати безглузду нараду, яка потребує поїздки на весь день, полягає в тому, що не буде написано ваш новий бізнес-план або розвиток вашої команди та інше.

Час та жертва

— Але ми не контролюємо свій час, — з ентузіазмом зробить свій внесок хтось у групове обговорення після лекції з приборкання Тигрів, а решта голів згідно кивають. — Якби я

контролював час, то міг би... але я їм не розпоряджаюся! Ви керуєте своєю власною компанією, а ми ні.

Ох, як я морщусь, бо й я так думав колись, сидючи за своїм столом у Слау і спостерігаючи, як повз проїжджають катафалки.

Я в тиші переходжу до наступного столу. Давайте подивимося, чи зможе група змінити думку, якщо я не встрявату. Це була і моя улюблена відмовка, щоб нічого не змінювати, у ті дні, коли я не дійшов до того, щоб визнати Тигра. Я був так зайнятий, і мій час був, звичайно, «не моїм власним», так що я міг вдіяти? Я був безпорадним, понукаємим «системою» залишатися на ах-який-затишній колії. Тигр, створивши прекрасну ілюзію безпорадної жертви, переможно повертається у свій ліс, і все перетворюється на сірі будні.

Отже, повернемося до аудиторії. Наша жертва системи (яка ця людина за іронією потурає самою своєю присутністю в цій залі) використовує свій ораторський талант, щоб переконати присутніх — здорових і багатих представників однієї з найбагатших у світі націй, що вони безпорадні жертви. Вони працюють в економічному оточенні, жадібній до інновацій та відданості справі та готовому заохочувати їх. І компанія збрала їх разом, щоб створити нові ідеї та способи прогресу. Ця компанія інвестувала аж половину їхнього робочого дня у приборкання Тигрів, щоб продемонструвати співробітникам своє прагнення рухатися вперед, передавати їм контроль, просити про сили та стимул. Проте їхній кодекс правил, як і раніше, говорить їм, що вони «безпорадні» змінити своє становище.

Незважаючи на всі свідчення протилежного, зауваження, яке я чую найчастіше на всіх корпоративних сеансах з приборкання Тигрів — «у нас немає часу, і ми нічого не можемо зробити, щоб змінити це», незалежно від того, чи відбувається це на стратегічному сеансі для керівництва вищого рівня або у великому конференц-залі. Більшість людей захоплені нав'язливою ідеєю про те, що вони надто зайняті, щоб займатися чимось цікавим чи хвилюючим, і що час для інвестицій їм не належить. Зате ми з вами тримаємо у рукаві Правило 6: ми не шукаємо безпеки у власності більшості. Ми знаємо ціну провалу при спробі ризикнути з Правилем 2 і змінюємо цю популярну мантру.

Дискусія у конференц-залі на цьому не закінчується. Зараз відбудуться одна чи дві події. Або група почне разом стогнати з приводу своєї ситуації, або хвиля повернеться проти нашої жертви, і хтось помітить, що він обманюється кодексом з Правила 2.

Хвилювання під час дискусії це швидкоплинний момент — камінь під час переходу через річку до нового пасовища. Трепет викликає саме змішання Правила 8 та особистої креативності, що проходить крізь Правило 3 та викликає енергію для використання Правил 5, 6, 7, 9 та 10. Їх непокоїть усвідомлення того, що вони вільні.

Тигр та наші взаємини з часом

Як сюди залучено Тигр? Щоб відповісти на це питання, знову подивимося на Правила Цілісності. Ми почнемо з Правила 2, адже загальноприйнятий кодекс — джерело багатьох проблем і рішень.

Кодекс, якщо його не змінювати відповідно до розвитку самосвідомості, зазвичай перебуває під контролем Тигра. Він утримує нас у безпеці та робить все «не нашою провиною». Коли ви інвестуєте свій найдефіцитніший ресурс, ґрунтуючись на такому кодексі, ви ризикуєте отримати результат цих інвестицій, що трагічно розчаровує.

Якщо ви підняли ставки, якщо ви знайшли час зробити вчинок, як одразу змінився кодекс щодо часу? Як змінилися ваші взаємини з часом та способи його інвестування?

Чи ми створюємо кодекс, який підштовхує нас до досягнення власної незалежності, щоб бути тими, ким ми дійсно є і ким хочемо стати (заради впливу на оточуючих і на світ, так само як і на самих себе)? Чи кодекс правил, який захищає нас від страху і дискомфорту, від реальності дії з позиції цілісності, від зростання, від героїзму?

Зі зміненням кодексом ми можемо звернутися до Правилу 3. Частина процесу планування — це той самий вчинок, який робить час здійснення дії необхідним для досягнення мети. На диво, наскільки винахідливим у цьому відношенні ви можете стати, коли мета виявиться на своєму місці. Однак це «довга і вкрай ризикована» робота, а ми живемо у світі «термінових справ із низькою ціною ризику», тому більшість із нас ніколи не розподіляють час, щоб усе спланувати (ми разом обговоримо це нижче). Тигр, як ми вже бачили, перешкоджає багатьом людям у пошуку їхньої священної мети та сенсу, тому їхній час інвестований з найменшою цінністю для них.

Вони тягнуться на роботу і знову тягнуться додому, бо їм здається, що життя вимагає від них саме цього. А який сенс вашого життя?

З планом Правила 3 напоготові ви можете повернутися до Правилу 1. Не бійтеся діяти вже сьогодні, тому що час обмежений. Це правило покликане дедалі більше руйнувати ваш кодекс (Правило 2) та виставити напоказ Тигра у дії. Крім того, воно пов'язане з тим, щоб відвоювати назад власний час, використовуючи його, щоб зробити сміливий крок уперед *сьогодні* (тим самим доводячи самому собі, що ви могли б це зробити роки тому і знову можете зробити це завтра).

Інвестиційні стратегії для часу

Ви дивитеся на якийсь час як на те, чим треба «керувати», чи як на чудовий ресурс, який вам дає життя? Життя, яке можна інвестувати у створення різноманітних незвичайних речей, від

наділення енергією та запалом членів своєї команди та колег до зміни свого бізнесу, виховання дітей та підтримки партнера... Це, крім відвідування пірамід та організації благодійних марафонів. Ви дивитеся на якийсь час як на папір, на якому пишете свою історію? Ви знаєте скільки у вас паперу? І я не знаю.

Тик так...

З цим ресурсом ми не матимемо перевищення кредиту — немає жодного кредиту. Тож дуже варто ненадовго про це замислитися.

Є чотири основні способи, з яких ми можемо інвестувати свій час. Кожен із чотирьох головних інвестиційних маршрутів приносить різний рівень віддачі. Кожна людина інвестуватиме у свою сферу — це складова людської натури. Складність у тому, щоб вибирати та тримати баланс з інвестиційним портфелем, а не дозволяти Тигру диктувати інвестиції та віддачу. Віддача — це якість історії, яку ви пишете, а чи не дозволення Тигру диктувати вам.

Під «ціною ризику», який слідує за кожним типом інвестування часу, слід розуміти ризик, що ви не напишете історію, на яку вам хотілося б озиратися з дому для людей похилого віку. Інвестиції з високою ціною ризику, коли ви маєте справу з найдорожчим своїм ресурсом, це інвестиції, які принесуть величезну користь вашій історії; отже, величезна і ціна втрати, а то й добитися бажаного. Коли у інвестицій висока ціна ризику, це породжує стрес — тож Тигр гарчить. У вашій голові з'являться голоси Директора та Саботажника.

Короткострокові інвестиційні рішення з високою ціною ризику

Такі короткострокові завдання мають *високу ціну ризику*, оскільки вони значущі.

Вони мають високий рівень ризику, тому що, якщо ви зазнаєте невдачі, наслідки будуть значними для вашої історії. Слід зробити все правильно. Необхідно приборкати свого Тигра, щоб правильно здійснити інвестиції у цю сферу. Це пов'язано зі страхом і дискомфортом, і саме тому люди норовлять уникнути можливостей, подібних до цієї, або погано з нею впоратися — навіть незважаючи на те, що на кін поставлена велика нагорода.

Нарада, на якій ви бажаєте дуже добре виступити, потребує короткострокового вкладення часу з високою ціною ризику. Короткострокового, тому що воно є в щоденнику, і з високою ціною для вашої історії та вашого власного сприйняття, якщо ви не зможете виступити так, як сподіваєтесь. Крім того, можливо, ви повинні мужньо розставити пріоритети і зіткнутися з Тигром, говорячи «ні» оточуючим, щоб присвятити себе підготовці до цього заходу.

Ви повинні інвестувати час – зараз чи ніколи.

Зазвичай, ми приймаємо правильні короткострокові інвестиційні рішення з високою ціною ризику. Вони миттєво впливають на нас і нашу історію, тому їх важко ігнорувати. Крім того, вони мають крайній термін, який робить їх дуже конкретними.

Короткострокові інвестиційні рішення з низькою ціною ризику

Ось воно велике в'язке незапам'ятовуване болото суєтної діяльності, яке забирає більшу частину нашого найдорожчого і найдефіцитнішого ресурсу.

Це короткострокові завдання з крайнім терміном, але малою ціною ризику для нас, оскільки не мають особливого значення для нашої історії. Вони не торкаються вашого істинного «Я». У них легко інвестувати, часто це збільшує наш зовнішній «капітал», нашу репутацію, але насправді ми навряд чи отримуємо віддачу, що стоїть. Це справи, про які ми забудемо вже наступного тижня. Вони не пов'язані зі страхом, ні з дискомфортом. Зазвичай люди активно прагнуть заповнити подібними справами свої щоденники. Це змушує нас відчути себе значущими і дає нам виправдання при зіткненні із труднощами та зростанням.

У другій частині цього розділу ми почнемо створювати практичні стратегії поведінки з часом. А поки що усвідомте, що це за види діяльності. Це скринька вхідних електронних повідомлень, мобільний телефон і нарада з безглуздим результатом; цей час, витрачений на контроль кожного кроку вашої команди, замість того, щоб довіряти співробітникам, тренувати або сміливо заміщати їх; це підготовка звіту, який ніхто не читає; цей час, витрачений на виконання роботи на начальника вашої начальниці, хоча сама вона не перевірила, чи справді потрібно її виконувати, — її Тигр лютував, а ви знаєте наслідки.

Так, я чудово знаю, що дещо з цього доводиться виконувати, але питання в тому, скільки? Які складові? Що вам варто делегувати іншим? Це Тигр чи відсутність мети заважає вам сказати «ні»? Якщо ви схильні до короткострокових інвестицій з низькою ціною ризику, спробуйте:

- **Крок перший:** уявіть, що у вас немає зарплати (це буде не надто важко для зайнятого власним бізнесом читача). Ви коли-небудь бачили водопровідника, що нудно сидить на тригодинній нараді і копається у своєму смартфоні? Уявіть, що вам платять лише за відчутний зиск, який ви можете принести своїй організації. І вам платять стільки, наскільки це є цінним для організації. Значить, якщо ви збільшите кількість та якість своїх результатів, *вам платитимуть набагато більше*. Однак якщо вам подобається їздити країною і відвідувати наради, що не приносять вам результатів, ви будете важко заробляти навіть на їжу. А я згадав головне? Ви не повинні відправлятися в будь-яке конкретне місце в будь-який конкретний час, крім місця, яке ви вибрали для досягнення результату.

І частина вашого результату також вимірюється результатом команди. Тож співпраця з колегами виходить на перший план. Адже тепер вам потрібна хороша команда, щоб отримати добрий результат, інакше ваша сім'я скоро голодуватиме. Вам доведеться приймати ці рішення

щодо того, яку діяльність команди підтримати, приділивши свій час, і коли зіткнутися з Тигром і провести важку розмову з малоефективним колегою, який знижує ваш зарібок.

- **Крок другий:** тепер запишіть чорною або синьою ручкою: що ви зробили минулого тижня з відчутною вигодою для організації. Потім додайте до цього заняття, які принесли результат команді.

- **Крок третій:** запишіть червоним, що ви зробили минулого тижня без відчутного результату (і не вело до нього). До кінця цього кроку має бути повний розклад на минулий тиждень, з понеділка по п'ятницю. Якщо ви не можете навіть згадати, що було в пробілах, що залишилися, то над цим дійсно треба попрацювати!

- **Крок четвертий:** викресліть усе, що написано червоним – те, чому не нудьгуватиме ніхто на світі. Там, наприклад, може бути «порядок денний — всі вільні — кави вранці понеділка — щоб пом'якшити-враження-від-наради у понеділок». Народа з продажу, де щотижня складається список стародавніх потенційних можливостей для продажу, щоб усе звучало краще, ніж є насправді. Та поїздка на машині, яка займає три години в кожний бік, щоб відвідати нараду, яку ви могли б провести протягом 20 хвилин по телефону, якби приборкали Тигра і зателефонували до того вищого співробітника і запропонували такий варіант. Закресліть усе це.

- **Крок п'ятий:** закресліть все написане червоним, хай і необхідне. Можливо, якби ви переклали це на інших, то звільнилися б, щоб зробити для команди те, у чому ви особливо сильні. Зрозуміло, це має на увазі зустріч з вашим «Тигром з делегування обов'язків» або зустріч з Тигром на ім'я «найми (або звільни) когось, щоб отримати більш високі результати команди».

- **Крок шостий:** це хвилююче. Скільки часу вам знадобилося б виконати те, чим ви займалися минулий тиждень? Скільки б ви, якщо бути чесним із самим собою, заплатили б собі за результати, яких досягли? Половину своєї зарплати? Вдвічі більше за свою зарплату?

Отже, ви видалили всі короткострокові інвестиції з низькою ціною. Ви залишилися з короткостроковими інвестиціями з високою ціною, і, крім того, у вас є місце для здійснення довгострокової діяльності з приборкання Тигра, пов'язаної з високою ціною ризику.

Звичайно, людській натурі властиво займатися безліччю приемних ненапружних справ з низькою ціною ризику. То чому ж ми не займаємося цим поза межами роботи і не працюємо продуктивно в ті часи, коли саме за продуктивність нам платять?

Яка ціна такої нестачі дисципліни? Які частини вашої історії не пишуться?

Тигр гарчить, коли ви починаєте змінювати своє ставлення до короткострокових інвестицій з низькою ціною ризику. Однак рух повз бурчання Тигра забезпечить: успіх у кар'єрі, час для близьких людей і можливість використовувати час, що звільнився, для досягнення нових і ще більш значущих цілей на роботі і вдома.

Довгострокові інвестиційні рішення

Якщо у вас немає довготривалої стратегії, яка б керувала вами, дуже складно сконцентруватися на найближчих завданнях і прийняти мудрі та сміливі рішення щодо розподілу вашого дорогоцінного дефіцитного ресурсу завтра вранці. Довготривала стратегія заслуговує на деякий час і роздуми в рамках Правила 8. Однак вона впливає з вашої роботи над Правилами 2, 3, 4, 5, 6, 7 і 9.

Довгострокові інвестиційні рішення з низькою ціною ризику

Ми визначимо довгий термін як усе, що не пов'язане з конкретним кінцевим терміном. І пам'ятайте, малий ризик означає, що це навряд чи впливає на вашу історію. У такій діяльності немає страху чи дискомфорту. І немає небезпеки зволікання.

Тепер ми у світі часу, інвестованого у щовечірній перегляд телевізора. Не про ваше дозвілля — він життєво необхідний, і зазвичай ми його як слід не плануємо. Ні, це проведення часу, яке ви негайно перервали б, якби у вас було відчуття сенсу і мети. Це час, витрачений з пляшкою вина, лише тому, що ви не могли придумати нічого кращого. (Я не говорю про час, витрачений на зустріч з хорошим другом з пляшкою вина.) Це час, витрачений у кулера з водою зі скаргами на керівництво замість слушної доповідної записки вашому начальнику. Це час, витрачений обговорення поведінки знаменитостей, описаного в глянсових журналах, замість аналізувати власне поведінка.

Довгострокові інвестиційні рішення з високою ціною ризику

У вас немає примусового кінцевого терміну, що супроводжує прийняття цих рішень. Найчастіше від рішення інвестувати у цю сферу немає й короткострокової вигоди — задоволення відкладається. Це рішення дбати про своє здоров'я, вибудовувати взаємини з дітьми, опановувати нову і необхідну для своєї кар'єри навичку, займатися своїми фінансами. До цього не додається жодних кінцевих термінів.

Втім, щойно прийнято одне з таких рішень, а ви встановили кінцевий термін, відтепер у вас є початок зобов'язання. Тепер вам є ризик провалу. Тепер у вас є бажання сміливо діяти, шукати інструменти, які знаходяться навкруги вас, кидати виклик кодексу правил — у вас є бажання перемогти! Тут Тигр бурчатиме і спонукатиме вас кинути почате або, принаймні, не грати по-великому.

Тепер розпочинається битва за вашу історію. І ви прокидаєтеся! Чи не хочете вступити в гру зараз?

Особисто для мене саме звідси відбулися всі серйозні зміни та досягнення у моєму житті. У мене теж є наполегливі кінцеві терміни, що заважають, щоб платити по рахунках і виконувати рутинні справи. Я не маю кінцевих термінів щодо зростання мого бізнесу або в тому, щоб стати жокеєм, або у фрідайвінгу — поки що я сам не створю їх. Мало хто з нас призначає собі кінцевий термін, щоб стати лідером для інших, вплинути на бізнес, набуті навичок, відсутність яких заважає просуванню по службі. Це тому, що мало хто має відчуття сенсу життя і священну мету, що надихає йти повз гортанне гарчання Тигра.

Але якщо ви не ставите кінцеві терміни, все це не станеться без випадкової допомоги Пані Удачі.

Навіть зобов'язання запланувати відпустку і взяти важливий час для відпочинку, інвестуючи його в друзів чи сім'ю, буває важко обмежити термінами. Вам знадобиться виділити час у своєму щоденнику, коли ви гадки не маєте, якими будуть ваші пріоритети там, у майбутньому. Вам доведеться взяти трохи грошей з банківського рахунку і, що найгірше, можливо, знайти зараз півдня, щоб все вивчити та замовити. Натомість це буде чудове інвестування часу. Можливо, саме цей тиждень року стане пам'ятною частиною вашої історії.

Тепер ми на території приборкання Тигра. Тепер ви в зоні пригоди та хвилювання, страху та дискомфорту, зростання та розвитку. Тут ваші мрії наяву можуть бути реалізовані. І перш ніж ви дозволите Тигре загарчати на вас і знизите планку своїх планів до більш прозаїчного, пересічного, здійсненого рівня, продовжуйте мріяти наяву! Можливо, настав час мріяти з блокнотом і почати записувати щось із маленьких кроків, які можуть привести вас туди.

Вже знаходите причини не робити цього? Тоді, можливо, настав час мріяти наяву з Правилем 2 Приборкання Тигрів і спробувати техніку «Чому ні?» із Правилу 3.

Тільки довгострокове інвестиційне рішення з великою ціною ризику змушує боротися в героїчній битві з голосами в голові (Правило 4) і шукати інструменти для приборкання Тигрів, щоб допомогти собі досягти мети (Правило 5). Саме тут ми знаходимо сили вийти з натовпу та прокласти свій власний унікальний шлях (Правило 6). Тепер ми готові працювати, щоб зрозуміти свій страх і подолати його (Правило 7). Це інвестування надихне нас створити новий розпорядок і дотримуватися його (Правило 9). Це варте того, і ми не покинемо розпочате (Правило 10).

Довгострокові інвестиційні рішення з високою ціною ризику потім керуватимуть вами у прийнятті короткострокових рішень. Це супроводжуватиметься зіткненнями з Тигром та діалогами в голові. Страх і дискомфорт з'являться навіть перш, ніж піде ейфорія від важливого рішення. Але не хвилюйтеся: є ще кілька доступних інструментів, щоб допомогти вам відправитися в нову пригоду.

Тепер давайте вивчимо їх.

Контролювати свій час, щоб щось міняти

Правило 8 складається із двох половинок. Перша половина – це уважний погляд на ваші взаємини з часом з метою усвідомити його. Друга — це практичне керівництво щодо того, як почати контролювати свій час. Обидві складові потрібні, щоб щось змінювати.

То чим, на вашу думку, повинен мати молодий жокей, який не надто багатий, але відчайдушно хоче досягти успіху, стати наїзником? Кредитоспроможністю? Не думаю. Жокеї – майстри в інвестуванні свого часу. Дозвольте пояснити чому.

День у жокея починається о 5 ранку. Він мало їсть і, можливо, на подвір'ї середина зими, але він виходить, щоб об'їздити пару нервових коней у дощ чи туман. Потім він їде на змагальну трасу, яка може перебувати за три чи чотири години їзди. Поки він їде в машині, він дзвонитиме тренерам (він сам найефективніший продавець) і відповідатиме на дзвінки свого агента. Він дзвонитиме іншим жокеям, які вже їздили на конях, з якими він матиме справу сьогодні, щоб зрозуміти характер цих коней. Потім він вирушає посидіти в сауні, щоб зневодити організм до необхідної ваги.

Потім йдуть шість заїздів один за одним, можливо, з падіннями на землю на швидкості більше тридцяти миль на годину з висоти десяти футів або більше. Між заїздами йому до того ж необхідно буде викроїти час, щоб упіймати власників коней чи тренерів, які перебувають на іподромі та з якими йому треба встановити добрі стосунки. Потім слід три- чи чотиригодинна дорога назад, коли, можливо, нема чого з'їсти, крім банана.

Коли він добирається додому, можливо, йому доведеться спалити кілька калорій і, зрозуміло, непогано провести трохи часу з сім'єю. Потім настав час чистити чоботи для верхової їзди, готуючи їх до ранку, і вирушати в ліжко. А наступного дня він робить все це знову. І так далі...

Тепер ми починаємо розуміти, чому завзятий жокей інвестуватиме кошти у водія, як тільки зможе. У нього тільки 24 години щодня, щоб написати свою історію, а він хоче написати бестселер. Доводиться дуже багато їздити машиною, і це єдиний обов'язок, який можна делегувати. Він або водить сам, з фізичною та розумовою напругою, яку це вимагає від нього, і часом, який витрачається, або забирається на заднє сидіння машини, здійснює дзвінки та отримує трохи сну.

Найняти водія — дуже сміливе рішення щодо контролю вашого часу. Ви зробили б це, щоб допомогти собі у кар'єрі? Ви не можете собі це дозволити? Більшість жокеїв небагаті. Можливо, вони заробляють менше за вас, але для деяких з них важливо приборкати свого Тигра та інвестувати час так, як, на їхню думку, необхідно для їхньої роботи.

Як Тигр перешкоджає вашим рішенням щодо вашого часу? Яка ціна цьому для вас, вашої кар'єри, для життя вашої родини та вашої історії? Я хочу представити вам практичні способи, які допомагають отримати контроль над своїм часом.

Інструмент перший: Щоденник

Ваше становище зараз = сума всіх зроблених виборів до сьогодні

Ваші вибори = досконалі та недосконалі вами вчинки

Вчинені та недосконалі вами вчинки = те, у що було або не було інвестовано час і до чого були або не докладалися зусилля

Інвестований чи не інвестований час та докладені чи не докладені зусилля = ваш щоденник

Отже,

Ваш щоденник сьогодні = ваше становище завтра.

Перечитайте це ще раз, а потім відкрийте свій щоденник. Ви згодні, що щоденник і те, що ви вирішуєте зберігати в ньому або поза ним (а головне — хто вирішує, ви чи Тигр), — це точний опис того, до чого ви вважаєте за краще застосувати час, сили та талант?

Ви згодні, що досконалі (і недосконалі) вами вчинки привели вас до того становища, в якому ви зараз? Тоді запитайте себе: чи дійсно записані вами дії роблять внесок в історію, яку хоче написати моє справжнє «Я» у мій короткий термін на землі? Чи це мій Тигр помістив їх туди?

Ось як користуватись цим інструментом. Записуйте в щоденник на два тижні вперед. Звертайте увагу на те, що і як туди потрапляє. Звертайте особливу увагу, чи є там час, виділений довгострокові цілі з високою ціною ризику. Коли це зроблено, ви можете вирішувати, чи це розпорядок, якому ви хочете продовжувати слідувати, поки він не стане другою натурою. Хто пише вашу історію – ви чи Тигр?

Тик так...

Інструмент другий: Приборкайте Тигра на ім'я Ні

Сказати "ні" буває надзвичайно складно. Особливо важко можливо сказати «ні» вищим чи агресивним людям на роботі. Розподіл обов'язків у сім'ї теж буває мінним полем, яким нам не дуже хочеться йти. Проте вміння говорити «ні» — головний і найскладніший Тигр щодо контролю часу. І Десять правил приборкання Тигрів допоможуть вам у чомусь відмовляти людям.

Коли у вас є ясне відчуття сенсу і цілі і це всеяє в вас мужність (Правило 3), коли у вас наготові є план, як дістатися до мети, і ви оглядаєтеся навколо у пошуках інструментів (Правила 3 і 5), коли ви переписали частини свого кодексу (Правило 2) і здолали Директора та Саботажника у мисленній битві (Правило 4) і ви більше не боїтеся виходити з натовпу (Правило 6), ви запросто говоритимете «ні». Правила Цілісності та Лідерства вже дадуть вам цю силу.

Тоді ви станете тією надихаючою людиною, в очах яких сяє світло.

Тепер ви сила, з якою треба рахуватися. Повірте мені. Люди зі священною метою не потребують «курсу впевненості у собі». Крім того, і це дуже важливо, ви усвідомлюватимете, чому ви кажете «ні». І будете здатні ясно і ввічливо сформулювати це для тих, кому ви відмовляєте пояснити, чому ви так робите. А якщо ви, будучи цілісною особистістю, пояснить це чесно та хоробро, люди висловлять свою незгоду з вами, тільки якщо є дуже вагома причина. У цьому випадку, мабуть, краще зупинитися та послухати.

Ось порада тим, хто провів життя, впиваючись своїм жертвним невмінням сказати «ні» і бажанням догодити всім навколо (хоч би як грубо це звучало, ви догоджаєте не оточуючим, а лише собі). Цілком можливо, що ви до того ж майстерно ставите це в провину тим самим оточуючим. Але людина робить саме те, що вибирає робити. І ви можете змінити ситуацію.

Ніколи не стане простіше встати і бути прийнятим до уваги. Тож спробуйте сказати «ні» наступного разу, коли відчуєте, що це правильно. Спробуйте добитися цього ввічливо, спробуйте добитися цього з посмішкою і порозумійтеся. Момент, коли людина, з якою ви говорите, просто киває, погоджується і знаходить когось ще, хто допоможе йому, може стати дуже хвилюючим. Можливо, ви дуже здивуєтеся отриманій реакції – а також часу, який ви виграєте, щоб інвестувати його так, як ви віддасте перевагу.

Тик так...

Інструмент третій: Приборкайте Тигра на ім'я Тимчасовий злодій

Ви знаєте той тип людей, яких я маю на увазі: у них немає відчуття мети, і іноді здається, що вони навряд чи мають відчуття того, що правильно, а що ні, оскільки вони готові годинами займати вас своїми розмовами та проблемами. Тим часом ви рідко знайдете Тимчасового злодія, зайнятого власним бізнесом.

Якщо ви дійшли до цього місця в книзі і вловили для себе нове відчуття мети, вам не знадобиться будь-яка допомога з мого боку в приборканні Тигра стосовно «тимчасового злодія». Я лише скажу вам кілька слів у підбадьорення. Так, ви робите правильну справу. Ідіть від них. Уникайте їх під час ланчу і, якщо необхідно, пересуньте свій стіл на іншу частину території, щоб піти зі шляху їхнього безцільного блукання. І так, усі ми ловили себе на помилковій думці, що наш людський обов'язок — вислухати їх, ніби ми виступаємо в ролі безкоштовного психотерапевта. Біда в тому, що пацієнт ніколи не видужає. Чим більше ви слухаєте його, тим більше прогресує його недуга!

Дайте собі дозвіл звільнити свій шлях. Чудово. Рухаємось далі.

Тик так...

Інструмент чотири: Приборкайте Тигра у вигляді гаджетів

Ніщо не відволікає мене від роботи так, як м'який сповіщаючий сигнал електронної пошти. Ви можете чинити опір тому, щоб поглянути? Тоді чи не спокусливо відповісти? А що сталося із відчуттям мети? Що сталося з тією глибокою думкою, яка ретельно розподіляла і заносила в щоденник короткострокові інвестиції часу з високою ціною ризику, якими ви займалися? Вона просто похована рутинною метушнею з низькою ціною ризику!

Вимкніть свій e-mail. Вимкніть мобільний телефон. Киньте смартфон у шухляду столу (чи можуть бути якісь виправдання тому, щоб перевіряти e-mail або Facebook на нараді з колегами та за вечерею з друзями та родиною?). Заберіть їх до відведеного у своєму щоденнику часу для використання засобів спілкування. Це єдиний шанс, який буде у вас у сучасному світі рингтонів та бездротових широкосмугових мереж, щоб задіяти свій мозок на якийсь період часу та керувати своїм світом на своїх умовах.

Адже *ваш* почесний знак на роботі – це недоступність та швидкість реакції. *Ваш* почесний знак – чудові результати. На роботі перше має значення як справжній помічник другого. Нинішній етикет спілкування вже має на увазі, що не слід очікувати швидкої відповіді від людей, які, наприклад, відпочивають у відпустці зі своїми дітьми, або складають важливий документ, що потребує роздумів, розробляють наступне покоління планшетних комп'ютерів, або витрачають дорогоцінний час на виховання та підтримку молодих талантів довкола них.

І якщо ви опинитеся на нараді, яка настільки неважлива, що люди друкують щось на своїх лептопах і перевіряють телефони замість того, щоб займатися предметом обговорення, значить ця зустріч для вас — втрата часу. Приборкайте свого Тигра прямо зараз. Ідіть.

Тик так...

Інструмент п'ять: Скористайтеся дедлайнами для значних цілей

Ключ до успішного повернення від рутинних відволікань – встановлений кінцевий термін виконання довгострокових значимих завдань. У довгострокових завдань спочатку немає кінцевого терміну – поки ви його не створите. Ніхто не вимагає від вас планувати наступне кар'єрне просування або відпустку. І доки ви самі не встановите кінцевий термін, все залишається мріями наяву або просто каракулями в блокноті.

Повідомте про намічений вами кінцевий термін прилюдно, поділіться їм з вашими прихильниками, а також з цинічним колегою, який щодня з усмішкою нагадуватиме вам про це. Справді ризикніть чимось на противагу цьому; зробіть необхідність вкласти вчасно. Найбільша загроза для успішного інвестування часу в тому, що непотрібна діяльність з настирливими кінцевими термінами з'їдає час, який мав бути відведений важливою для вас діяльністю: наприклад, читання казок вашим дітям або планування розширення бізнесу. Ці завдання не мають кінцевих термінів, які публічно загрожували б вам. Зате все це має дуже реальний термін у тому, що стосується історії вашого життя.

Тик так...

Інструмент шість: Відкладіть регулярне планування убік і помрійте

Ми зверталися до цього вище, коли вивчали, як по-іншому зрозуміти час, але необхідно включити це до списку як інструмент контролю часу. Коли ви привчитеся записувати в щоденник свої мрії наяву – разом з кінцевими термінами, що додаються (ви можете мріяти, гуляючи з собакою або приймаючи ванну, якщо хочете), ви починаєте творити і надихаєтеся на зміни у своєму житті. А як тільки ви починаєте діяти, наслідуючи свою мрію, все змінюється для вас. У вас є записані мрії з наміченими діями та кінцевими термінами? Чого ви чекаєте?

Тик так...

Інструмент сім: Делегуйте повноваження

Ми з командою в Taming Tigers рідко працюємо з радою директорів, не вислухавши їхні захоплюючі плани (і те, що у них немає часу, щоб втілити їх). Наприкінці нашого спільного проведеного часу члени ради директорів завжди визнають у цій заяві фікцію з Правила 2. Вони просто змушені змінити свої звички. Ми не "продаємо" їм цю ідею. Вони самі це розуміють.

Коли рада директорів розуміє, що необхідно виділити час для довготривалих цілей з високою ціною ризику, як-от повідомлення стратегії та управління потенціалом співробітників (що неминуче, оскільки помічати бездіяльність — постійна робота керівника), вони починають дивитися у свої щоденники, щоб зрозуміти, де корінь їхньої бездіяльності. І не знаходять його. Адже там багато різноманітних видів діяльності — необхідної діяльності, яка має перебувати в компетенції інших співробітників.

Таким чином, навіть поради директорів великих компаній часто погано делегують обов'язки. Це тому, що вони турбуються, причому пристрасно, про те, як усе зробити правильно. Прямо як ви. Однак коли вони приділяють час аналізу ситуації та бачать, що в компанії немає місця зростання та амбіцій, вони запитують: «Хіба ми не наймаємо прекрасних талановитих людей, які можуть це виконати?». "А хіба ви не душите цей талант, вказуючи йому все?" - Запитуємо ми у відповідь. Найчастіше трапляються незвичайні та довготривалі прориви.

Керівники набувають свободи керувати. Таланту дозволяють проявити себе.

Делегування обов'язків пов'язане з однією труднощами: воно передбачає довіру іншій людині. Довіра — те, що забезпечує Тигра сильним зубним болем. Однак, ви не керівник і не

лідер, якщо не можете довіряти оточуючим виконувати їх професійні обов'язки самостійно. Прояв цієї навички змінить ваше життя на роботі, вчасно поверне вас додому до сім'ї, зробить вас справжнім лідером та забезпечить довгострокові результати для вас та тих, ким ви керуєте.

Тик так...

Інструмент вісім: Спробуйте проходити тест будинку для людей похилого віку щомісяця

На початку спільного проведення часу ми визнали, що хотіли б стати щасливими старими, озираючись на своє життя. Зрозуміло, за багато років. Мабуть, зараз, коли ми розмірковуємо, як інвестувати час, який мине між нинішньою точкою нашого життя і часом, коли ми будемо змушені освоїти гру в доміно, нам час знову повернути свої думки у бік фіналу життя.

Вирушайте у свій будинок для літніх людей зараз. Прислухайтеся, яку пораду дасть вам той чоловік чи жінка з дому для людей похилого віку (тобто ви самі на старості років) щодо вашого нинішнього підходу в інвестуванні часу? Вони вже бачать ті можливості, величезні можливості, які заховані від вас Тигром, поки ви сидите тут сьогодні.

Що відповісте ви самому собі з глибокої старості, коли ви розповісте тому старому про свої плани і про те, чому не можете отримати вигоду з можливості, яка поряд з вами? Чого ви чекаєте?

Тик так...

Люди мають лише один дефіцитний ресурс

Якщо ви не розумієте своїх взаємин з часом і не використовуєте перераховані вище інструменти, то, ймовірно, виявите, що ваш новий проект зіткнеться з нереальними вимогами часу ще до того, як розпочнеться. Саме тут часто спотикаються і виявляються тихо поховані наші мрії — перш ніж ми знову розкопаємо їх у будинку для людей похилого віку. Це ваш вибір. І лише Тигр стоїть на шляху до ухвалення вірного рішення.

Є лише один дефіцитний ресурс. Цей по-справжньому дефіцитний ресурс — час, який нам відпущено на землі.

Ви інвестуєте його зараз.

Переконайтеся, що саме ви визначаєте свою інвестиційну стратегію та що вам подобається, як виглядає віддача.

Щоденник у вас уже під рукою?

Тик так...

Досьє 8: Розповідь Стіві Холлідея

Я вивчив чимало книг та моделей коучінга, але тільки нещодавно почув виступ Джима.

Приблизно 18 місяців тому я обертався у фармацевтичному та медичному бізнесі. Близько трьох чи чотирьох років тому мене обрали для проходження програми з бізнес-коучінгу, і я вперше почав керувати кар'єрним зростанням. Я вивчив способи мислення та поведінки для досягнення результатів. Я зрозумів, що здатний на більше, і почав керувати своєю кар'єрою. Нарешті я зрозумів різницю між керівництвом та лідерством. Я почав читати книги таких авторів, як Стівен Кові, а зовсім недавно працював із особистим інструктором-психологом.

Зараз я працюю керівником відділу з охорони праці та здоров'я у підрозділі електростанції, в Е. ОН.Я починав професійну діяльність у відділі експлуатації, але вже 12 років є спеціалістом з охорони праці та здоров'я. Я отримав ліцензію лише 3 роки тому. Однак завдяки Джиму та іншим людям, з якими говорив останнім часом, я вирішив повернутися до відділу експлуатації. Адже коли тобі зрозуміло твій напрямок, він стає потужним магнітом. Отже, я рухаюся в новому напрямку.

У своєму житті я відчув щось схоже з Джимовим жокейством. Це сталося після того, як у одного мого старого друга виявили рак шкіри. Друг, на щастя, видужав, але ми — компанія друзів — вирішили зробити щось для лікарні, де його доглядали. Ми вирішили поставити рекорд, пройшовши на велосипедах шлях вздовж узбережжя за три дні, щоб отримати кошти для лікарні. Спочатку я шукав собі виправдання, щоби не поїхати. Я думав: у мене не буде часу, і це неможливо, оскільки я роками не сидів на велосипеді. Однак мене мотивувало те, що ми тренувалися разом — усією групою друзів. У перший рік ми зробили підготовчий триденний пробіг, а через два роки ми здолали той же шлях за два дні. Однак Тигри продовжували приходити до мене, кажучи: Ти не зможеш цього зробити. І я почав думати про це. Минулого вечора ми зустрічалися з друзями. Тепер ми подумуємо наступного року доїхати від Джона О'Гроатса до Лендс-Енду. І хоча я не сідав на велосипед з часів нашої останньої подорожі, я вірю, що це можливо.

Я найбільше ототожнюю себе з правилами 1, 3, 4, 5, 7, 8 і 10. Особливо важливі для мене правила 1, 3 і 7. Девіз «не бійтеся діяти вже сьогодні» пов'язаний у мене з усвідомленням часу як одного з найбільш цінних активів. І я зрозумів, що не зможу здійснити все, перебуваючи на вищій посаді. Переді мною особливо гостро стоїть дилема «робота — життя», оскільки я хочу бути добрим чоловіком та батьком, а також другом. І зрозумів, що достатньо здійснити три з чотирьох ключових завдань, тоді виникає ефект доміно і ви використовуватимете час з великим толком.

Джим говорить про голоси у нашій голові. Вони кажуть: «Я не впевнений, що можу це зробити, можливо, це занадто великий ривок». Якщо ви підете на поведи цього першого Тигра і

не зробите те, що завдає дискомфорту, справа буде загублена на корені. Тепер я змінився і краще розумію свій особистий розвиток. Це не просто. Думаю, чи варто кидати виклик.

Правило 3 пов'язане із рухом до мети, якої ви хочете досягти. Сьогодні вранці я проводив коучинг із другом, у якого проблеми на роботі. Він знає, що робити і який кінець хоче отримати, але не може сказати про це своєму керівнику. Я дав йому картку Джима з Десятьма правилами. Я запропонував йому визначити список найкращих компаній, де він хотів би працювати, та поговорити з ними. Він вирішив, що я жартую, але я справді мав це на увазі. Вам має бути ясно, що для вас означає успіх у житті, на роботі та в особистих взаєминах, і треба рухатися до цього. Це в дусі Джима та жокейства. Він точно подолав Тигра і щодня рухався у цьому напрямі.

Правило 7 пов'язане зі скоєнням чогось сміливого щодня, але не обов'язково грандіозні вчинки. Іноді важче зробити якийсь невеликий крок, зате потім зміни підуть наростаючою.

Правило 5 Джима пов'язане з пошуком інструментів та людей, які допоможуть вам. Для мене це був коучинг. Я навчився зважати на особистісні особливості, обираючи способи роботи з колегами.

Номер 10, "ніколи, ніколи не здавайтесь". Цілком згоден, але часом це важко.

Так багато дізнавшись завдяки освоєнню коучингу, я зацікавився просвітництвом оточуючих. Проходження всебічного коучінга змушує вас думати, що ви й самі могли б добре з ним упоратися. Я не використовував у коучінгу правила Джима явно, оскільки лише нещодавно дізнався про них, але я розповів про них кільком людям, дав парі з них картки та запропонував їм пошукати цю книгу, коли вона буде опублікована.

Правило 9

Створіть порядок, який забезпечить основи просування до мети

Є дуже відомий італійський жокей - Френкі Детторі. Ймовірно, на сьогоднішній день це найзнаменитіший жокей у світі та один із найуспішніших в історії стрибків. До початку червня 2007 року (двадцять перший рік Френкі як професійний жокей) він ще не здобув перемогу на найзірковіших у світі стрибках, на Англійських Дербі в Епсомі. Він пробував 14 разів і зазнав невдачі.

І ось 2 червня 2007 року Френкі Детторі та молодий жеребець на прізвисько Оторайзд розмістилися у стартовій кабінці для забігу на одну милю чотири фарлонги та десять метрів — класика з класики.

Коли наїзники стартували, Френкі трохи притримав свого коня в хвості, дозволяючи коням-лідерам зробити всю складну роботу на нерівному іподромі Епсома. До того моменту, коли вони дісталися знаменитого Таттенхемського повороту і почали повертати, Френкі попросив Оторайзда показати мільйонам глядачів свої таланти. Спочатку його жеребець повільно порівнявся з галопуючими учасниками заїзду, але до моменту, коли Оторайзд і Френкі дісталися початку трибун, вони вже претендували на свій перший Приз Англійських Дербі.

Людина, яка вже створила собі історію, вигравши всі сім заїздів в одноосібній програмі стрибків в Аскоті в 1996 році, додала до цього єдиний приз, яким він найбільше хотів завершити свою заavidну колекцію цінних світових трофеїв на своїй камінній полиці.

Щасливчик Френкі Детторі!

Натовп в Епсомі та мільйони глядачів вибухнули, коли він перетнув фінішну межу. Знаменита усмішка сяяла, і він легко зістрибнув з коня, викликавши гучне схвалення за огорожею для розсідання коней переможців. Потім Френкі нарешті прийняв Приз Дербі від її величності королеви Англії Єлизавети II.

Щасливчик Френкі Детторі!

Що зробив наш герой, щоб відсвяткувати це? Наступного дня він полетів до Франції, щоб виступити в парі з іншим талановитим молодим жеребчиком Ломаном і виграти Prix du Jockey Club (французький аналог Дербі).

Щасливчик Френкі Детторі!

Ось два Дербі за два дні, на двох іподромах, на двох конях, у двох країнах. Як би ви назвали це, висловлюючись мовою спортивних досягнень? Я називаю це жадібністю!

Мені самому доводилося грати у жокейський розпорядок щасливчика Френкі протягом року. Я вживаю слово "грати", оскільки це було "захоплення", крім основної повноцінної роботи. Френкі не грав, він був на своїй основній роботі, він — професійний жокей. І знаючи, як це, я не впевнений щодо слова «щасливчик».

Це виглядає так: ви встаєте о 5-й ранку і приймаєтеся за роботу о 6-й ранку. Верховна їзда не дозволяє «запізнитися» та «захворіти». Натомість вона дозволяє 7-денний робочий тиждень, включаючи турботу про коней.

Так, чудового ранку немає нічого кращого за галоп верхи на прекрасному скаковому коні по чудових околицях. Проте в Англії ранок рідко буває чудовим. Часом виходиш з дому в страшну зливу або відколюєш лід від лобового скла о 5:30. На сніданок — банан та кава (чорна, без цукру). Через три чи чотири години їзди ви готові з'їсти щось ще, і... це один банан приносить вам задоволення.

Чому банани? Ну, якщо я скажу вам, що виключається з меню, можливо це стане зрозуміло. Після консультації зі спортивним експертом Джоном Піттсом з мого раціону було вилучено: всі молочні продукти, макаронні вироби, хліб, червоне м'ясо (не проблема, оскільки я

вегетаріанець), олії та більшість соусів, алкоголь, мюслі та горіхи, всі солодощі та шоколад, а також печиво та пірижки. Для мене тяжкою була відсутність чіпсів та карі. Сухофрукти (непідсолоджені) були звичайним і терпимим частуванням під час довгих поїздок на машині, щоб виступати з промовами про приборкання Тигрів.

Звичайно, тут з нетерпінням чекаєш на ланч. Однак, проїздивши верхи значну частину ранку, на ланч з'їдаєш якусь маленьку запечену картоплину та багато свіжого салату (зрозуміло, без заправки, без олії, бобів, сиру тощо).

Ви дотримуетесь дієти. І це також робота. На іподромі Адміністратор у терезів не каже: «Поглянь, синку, ці шовкові бриджі стають трохи тісними, настав час ненадовго відкласти пироги». Ні, він ставить вас на ваги і, якщо ви важите занадто багато, кличе свого доброго друга, Містера Коментатора, який оголошує натовпу, що цей жокей набрав надто велику вагу - оголошує в той момент, коли ви проїжджаєте повз глядачів, піднявши в сидлі зад щоб усі могли його оцінити.

Ваш полуденок – одне яблуко. Вечерю потрібно з'їсти до 19:30. І ніяких вуглеводів за вечерею ви отримали свою частку у вигляді картоплі за ланчем. Потім настає черга вечірньої пробіжки підтюпцем, щоб виробити набране за день і підтримувати себе у формі — нерідко у темряві та під дощем. Я опустив гімнастичні тренування зі страху розчарувати будь-яких потенційних жокеїв.

Потім наступного ранку ви встаєте і робите все це знову.

Звичайно, професійні жокеї та другу половину дня присвячують верховій їзді. Я ж тим часом займався своїм бізнесом.

Щасливчик Френкі Детторі?

Я грав у дієту та розклад лише протягом одного року. А Френкі та інші не грають у це. Френкі працював у поті чола понад 25 років — у постійній напрузі і з жорстким розпорядком.

Щасливчик Френкі Детторі?

Правило 9: Створіть порядок, який забезпечить основи просування до мети

Що таке «розпорядок» та «основи»? Якщо як аналогія ви візьмете гру на піаніно, одна з основ - регулярно грати гами. Розпорядок має на увазі - практикуватися, граючи гами (і все інше, над чим ви вирішили працювати), щодня протягом певного відрізка часу - і не дозволяти собі відмовитися від цієї рутини.

У наш час розпорядок — украй немодне слово. І хто хоче займатись рутинною, коли є стільки захоплюючих занять? Якщо ви думаєте, що можете приборкати свого Тигра у всіх інших відносинах, але без правила 9, ви помиляєтеся. Я скажу більше. Виходячи з мого досвіду роботи з першокласними спортсменами та першокласними бізнесменами, я переконаний, що повна ясність концепції та чіткість плану у поєднанні з надзвичайною вимогливістю до себе у тому, що стосується виконання «основ» — головні складові «секрету успіху».

Звичайні люди, які роблять визначні вчинки

Ви хотіли б заснувати успішний бізнес та набути фінансової незалежності? Чи хотіли б виграти олімпійську медаль? Зрозуміло. А хотіли б поставити на карту свій дім та ризикнути всім? Прокидатися щодня за будь-якої погоди і важко ступати вулицями? О ні!

Ніхто не хотів би — але вони навчилися любити це, а їхні чудові результати та священна мета мотивують їх починати задумане та долати важкі будні.

Думаєте, всім нашим кумирам легше було дотримуватись щоденного розпорядку, ніж нам, простим смертним?

Процвітаючі люди, творці своєї історії та натхненники оточуючих, зробили свій вибір. І вони створили розпорядок, який підтримує цей вибір, та впровадили його у свої будні. Як говорить афоризм, «немає видатних людей, є звичайні люди, які роблять визначні вчинки». Всі вони зустрілися зі своїм Тигром і приборкали його, щоб здійснити це.

Мої основи та розпорядок стосовно верхової їзди та пірнання були дуже приземленими. Наприклад, треба вчасно лягати спати, вчасно вставати, бути на кінному дворі, займатися у спортивному залі та бігати, практикуватися в йозі, складати певні продукти у візок у супермаркеті та завжди готувати свіжу їжу на вечір. А основа для написання цієї книги — сидати та писати сьогодні, завтра та післязавтра, після робочого дня. У жодному з цих вчинків немає нічого особливого і хвилюючого. Зате вони з лишком віддаються нам.

Не сумнівайтеся, що за кожен мить слави і тріумфу стоять рішення слідувати розпорядку, який принесе перемогу. Ці рішення прийняті перед ричанням Тигра. А ви готові змінювати навички, подолати дискомфорт дотримання розпорядку?

Рішення – вчинки – результати.

Давайте розглянемо деякі типові стратегії Тигра, які заважають нам дотримуватися порядку.

«Ім легко — якби я грав із такими високими ставками, я теж був би дисциплінований!»

Патова ситуація: ви ніколи не дійдете гри з такими високими ставками, якщо не будете дисципліновані. Насамперед кожен знаменитий спортсмен був нікому не відомий, але дисциплінований і наполегливий. І спочатку він не отримував жодної нагороди та визнання за щоденну роботу в рамках жорсткого розпорядку. Це дуже важкий етап, особливо для молодих

жокеїв: коли друзі вирушають у паб повечеряти і випити з дівчатами та хлопцями, а наш герой має дбати про норму калорій та підйом о 5 ранку.

Погляньте на Правило 3, візьміть на себе зобов'язання та створіть необхідний розпорядок.

"Зрозуміло, розпорядок необхідний спортсменам, але він нічого не змінює для мене"

Що ж, це правило з вашого кодексу має забезпечити вам повний захист від страху та супутнього дискомфорту. В одних випадках результати порядку очевидні, а в інших менш очевидні. Але подивіться довкола.

Люди, які встановили розпорядок у своїх фінансах п'ять, десять, п'ятнадцять, тридцять років тому отримують нагороду за цей розпорядок, хіба ні? Люди, які застосували розпорядок для того, щоб стати прекрасними батьками (а не покладатися на телебачення чи няню у питаннях виховання), отримують невидиму сторонню нагороду від взаємин із дітьми, хіба ні? Люди, які щодня працюють над своєю цілісністю, не шукаючи безпеки в натовпі, стають шановними та забезпеченими керівниками та новаторами завтрашнього бізнесу, хіба ні?

«У мене немає часу на розпорядок»

Розпорядок, як правило, зберігає наш час.

Щодо часу, будь ласка, перечитайте Правило 8. Ви, як і раніше, користуєтеся цією старою банальністю зі свого кодексу правил, щоб виправдати те, що здається Тигре?

Розпорядок під тиском товщі води

Я промок наскрізь. Дивлюся на годинник: 7:30 ранку, 27 серпня 2010 року.

День рекорду. Час вставати.

Щоб зберігати носові пазухи у хорошому стані, мені доводиться спати без кондиціонера. А в Шарм-ель-Шейху, в розпал літа, при температурі, що досягає 35 ° C, це не сприяє комфортному лежанню в ліжку, як тільки сонце з'являється через горизонт. Я розглядаю міцно сплячу Аніту; її волосся починає прилипати до чола, у міру того як підвищується температура. Я приймаю душ і з чашкою м'ятного чаю в руці піднімаюсь сходами на плоский дах будинку.

Я з нетерпінням чекав на цей момент спокою та усамітнення. Сьогодні о першій годині дня я вийду з дому свого хорошого друга та режисера фільмів про підводні зйомки Деббі Меткалф, де жив під час тренувань у Єгипті. Я попрямую до моря, щоб зробити першу спробу у встановленні британського рекорду у фрідайвінгу. День розпланований з 9 години, тому зараз мій особистий вільний час.

Деббі – власниця Blue Eye FX, міжнародної кінокомпанії, що здійснює підводні зйомки. Її команда почне прибувати до неї додому приблизно о дев'ятій, щоб розпочати підготовку до зйомок занурення.

Я сподівався на спокій, поки дивився, як сходить сонце, а зубчаста гора Сінай забарвлюється в рожевий, перш ніж набути піщаного кольору при світлі дня. Але у Тигра інші плани, і Директор розпочинає діалог. «Хто ти, до біса, такий, щоб прагнути встановити британський рекорд? Морю буде відомо, що ти відносний новачок».

Я починаю своє заняття кундаліні-йогою. І займаюся протягом двох годин з моєю улюбленою музикою для йоги – альбомом Into Silence Деви Премал. Я переміщаюся в інший світ і починаю відчувати звичне відчуття сили в тілі та свідомості. Тигр зник.

В Only One Arnea Centre - суєта. Андреа та Раста вітають мене широкими посмішками, і я вирушаю екіпіруватися.

Неможливо влізти в гідрокостюм для фрідайвінгу, спеціальний м'який тип неопрену з відкритими порами, попередньо не змастивши його зсередини милом. Я йду в душ, щоб намитись і прослизнути у свою другу шкіру.

Я вставляю в свою шапочку комп'ютер для пірнання Suunto D4. Він видасть сигнал близько до вуха, коли я минаю сорок метрів. На цій глибині і на швидкості занурення близько 1,6 метра в секунду у мене є десять метрів, щоб випустити повітря з легенів під час занурення, перш ніж мої легені запечатаються і заблокують все повітря, що залишилося всередині. Мені знадобиться залишити повітря за щоками. Він не для дихання, а для підпірання повітрям барабанних перетинок під час занурення. Якщо у мене не буде достатньо повітря, щоб «продувати вуха», тиск океану, збільшуючись у міру спуску, завдаватиме невимовного болю у вухах. І мої барабанні перетинки луснуть за кілька секунд. Я затягую інший комп'ютер D4 на талії, прикріплюю вантажний пояс, беру маску та ласті і на самоті виходжу до моря.

Море! За всіма приготуваннями я забув, що це пов'язано з морем. Я згадав про це, коли дійшов до вершини скелі і вперше за сьогодні помітив море. Воно синє, як сапфір, але на його поверхні під блиском єгипетського сонця танцює тисяча діамантів. Понтон тягнеться поверх рифу від піщаного берега, а платформа на сотню метрів заходить у море. Платформа розташована у затоці. Затока відкривається широкому океану, і море сягає горизонту. У мене заходить серце. Я добре знаю цю берегову лінію. Я почав займатися тут дайвінгом із аквалангом у 1998 році. Я завжди почуваюся так, ніби повертаюся додому, коли заходжу тут у воду. Там будуть знайомі створіння, які привітають мене після повернення до них. Риба-клоун, риба-папуга, риба-лев, риба-метелик, риба-вимпел, рифові акули та черепахи – якщо дуже пощастить. Усі старі друзі.

Подумки переді мною постає добре знамення, яке я отримав від океану при першому зануренні від Only One Centre в січні цього року. Моя китова акула.

- Чао, Джіме! - Позаду мене Андреа. Він екіпірований, а його зуби сяють, коли він дарує мені найширшу свою усмішку. — Нирнемо!

- Давай пірнемо!

Сьогодні Андреа буде дайвером, який забезпечує мою безпеку. Це означає, що він занурюватиметься і зустрине мене на глибині приблизно в 30 метрів, коли я повертатимуся. Якщо наша синхронізація порушиться, він повинен буде почекати, доки я не повернуся. Він не може торкнутися риси, до якої я спускатимуся, оскільки це спроба встановити рекорд, так що йому доведеться витратити енергію, безконтрольно підтримуючи себе, поки він дивиться вниз, у темряву, в пошуках першого проблиску білого повітряного мішка, що повертає мене на поверхню. Якщо щось піде не так, коли я спущусь на тридцять метрів, він повинен допомогти мені. Ось чому йому потрібна така ж ретельна розминка, як і мені. Можливо, попереду в нього теж досить довге занурення.

Три хороші занурення для розминки. Пливемо до платформи.

Раста сидить на платформі в офіційній жовтій футболці AIDA. Другий суддя, Ангела Амбросі, у воді - на сліді. Натопт туристів навколо дайв-сайту росте. Раста подає мені знак ОК і запитує, чи готовий почати п'ятихвилинний зворотний відлік. Я мовчки подаю знак у відповідь ОК і опускаю голову у воду, дихаючи через трубку, і повертаюся в спокійний світ під поверхнею моря. Я відчуваю добре, дуже сильним, дуже розслабленим та зосередженим, дуже спокійним – те, що треба.

Я підпливаю до следу і протягую стопи через канати, які убезпечать їх. На це потрібно кілька спроб, оскільки слід підстрибує на хвилях. Коли я прив'язаний, я киваю Раста.

- Дві хвилини! - кричить він мені і натопту і запускає секундомір.

Мій корпус вільний.

Моє дихання довге та сильне. Мій живіт розтягується. Мої ребра розтягуються. Я повністю видихаю, втягуючи живіт до краю. Я відчуваю, як працює моя діафрагма. Кундаліні-йога та тренування в пірнанні зробили її сильною та дуже гнучкою. Їй необхідно бути гнучкою, тому що менше ніж через дві хвилини вона зіткнеться з моєю грудиною, щоб компенсувати те, що мої легені зменшилися у розмірі.

- Шістдесят секунд! — крик Раста голосний, але тепер я чую його на відстані.

Здається, у мене добрий контроль над м'язами. Я використовую тільки мінімум м'язової напруги, необхідної, щоб рівно утриматися на сліді. Я відчуваю, як решта розслабляється, я відчуваю, як море підтримує мене. Мої очі заплющені, а повіки розслаблені. Старий мотив голосно грає у моїй голові, і це все, на чому я зараз можу зосередитися.

- Aad Guray Nameh, - довго і повільно, з повторенням, потужно.

- П'ятнадцять секунд!

Це неясний шум, але я усвідомлюю його. Я піднімаю підборіддя і дивлюся в небеса, на синій купол, наповнюю живіт і груди теплим повітрям, закриваю рота, захищую ніс, притискаю підборіддя до грудей, відчуваючи звичне мимовільне підпирання вух повітрям зсередини. Раста знає цей знак і відпускає слід.

Перейти від нерухомості до темпу занурення. Підборіддя втягнуте, голова дивиться вниз. Там унизу — яскрава зірка, яку я ніколи не бачив раніше. Потрібно кілька секунд, перш ніж я опиняюся досить близько: це Деббі та її камера. Я спускаюся повз неї.

Повна самотність. Стиснення починається у міру того, як слід прискорюється. Тільки я та море ще на 70 метрів. Зосередженість на продувці вух, концентрація на тому, щоб дозволити кожному м'язу тіла насолоджуватися дзюркотливим масажем моря. Вражає.

Приглушений писк комп'ютера у шапочці – сорок метрів. Заповнити рот повітрям із легких. Затиснути ніс, рот та горло. Якщо я розслаблю гортань на цій глибині, повітря з моїх легень зникне і там буде вакуум, тоді я не зможу подолати глибину.

Тихе дзижчання від тертя следа об канат знову гармоніює з Aad Guray Nameh. На глибині 50 метрів я відчуваю, що в мене в легенях ще є повітря і мені воно потрібне. Він потрібний мені в роті - для продування вух на глибині 101 метр. Я порушую всі правила, відкриваю горло і відчуваю, як у рот проходить повітря. Додатковий, несподіваний дар.

І вниз. Закрити очі. Дочекатися брязкання следа, коли він ударяється об сталеву пластину внизу лінії.

Неймовірний біль. Я вичерпав повітря для продування, не знаю, навіщо. Не знаю як. Мабуть, я майже на глибині 101 метр, так що я ігнорую це і спускаюся. Але це не можна ігнорувати. Я натискаю на гальмо на сліді і різко зупиняюся. Надто темно, щоб подивитися на комп'ютер. Гарячий біль. Я розгойдуюсь на сліді вгору і вниз, сподіваючись виштовхнути бульбашки з легень у рот. Тикає годинник. Жодних бульбашок. Жодного полегшення від болю. Як боляче!

Як це сталося? Такого не траплялося на тренуваннях. Мабуть, мені просто не вистачило платформи. Я відпускаю гальмо та спускаюся. Біль досягає нестерпного рівня. Я мимоволі кричу — не лунає жодного звуку; ніяких міхурів. Повітря немає. Я знову зупиняю слід, я маю зменшити біль, піднявшись.

Я провалився.

Ні.

Я міг би залишити слід, піднятися на кілька метрів по тросу, зменшити головний біль і, можливо, зрештою знайти в своїх легенях трохи повітря. Я вивільняю стопи з канатів і залишаю слід. Чому в мене застрягла рука? Трос, що кріпить мене до следу, натягується і тримає мене. Ефект цього приводить мене до тьми. Я перебуваю на величезній глибині вже довше, ніж мав. До цього я під водою близько 2,5 хвилин і все ще дець поряд зі 100 метрами. Мені на думку спадає, що я відчуваю глибинне сп'яніння. Різновид приємного, розслаблюючого сп'яніння, яке приносить глибина. Приємний — але смертельний стан. Я здаюся. Відкриваю клапан резервуара, щоб заповнити повітряний мішок. Займаю положення для підйому на сліді, вільно звисаючи з підніжки, повністю розслабивши тіло. Цього разу я не отримую задоволення від масажу, Провалився.

Я виринаю на поверхню до натовпу нагорі. Вона стає сюрпризом. Я забув, що тут були всі люди. Мені треба знати, чи досяг я глибини, і в блиску сонця я відразу ж дивлюся на свій комп'ютер: 84 метри. Неможливо. Безглуздя. Замало. Колосальний провал.

На обличчях суддів вираз замішання. Вони не розуміють, чому я не виконав протокол впливу. - Вісімдесят чотири. Я хочу спробувати знову.

Мій голос звучить для мене дивно - я був один усередині своєї голови надто довго. Занурення зайняло понад 3 хвилини 20 секунд, причому надто багато з цього часу я знаходився на великій глибині. Судді радяться і кажуть, що я, мабуть, страждаю від глибинного сп'яніння. Вони відмовляються дозволити мені ще раз пірнути сьогодні.

У тиші я беру балон із киснем, спускаюся на п'ять метрів і залишаюся там на шість хвилин. Це звичайна процедура після глибокого занурення і пов'язана з моїм провалом.

Поки я підстрибую вгору-вниз на хвилях мілководдя, тримаючись за трос, я дивлюся вгору на всі ці обличчя наді мною. На мене дивиться ціла група людей. Я хочу втекти від їхнього пильного погляду, але це неможливо. Я почуваюся як звір у зоопарку.

Я провалився. Я не впорався із основами в умовах стресу. Я порушив звичну процедуру, і повітря, що виходить з рота у воду, я прийняв за повітря, що надходить до рота з легенів. Я не пішов до Правилу 9, хоча найбільше потребував розпорядку саме в день рекорду. Я забув про основи і почав розуміти.

Я не хочу робити це знову. Завтра я поїду звідси, а наступного дня полечу додому. Думаю про те, щоби все кинути. Я на глибині п'ять метрів, і Тигр гарчить все голосніше. Тут легко забути про Правило 10 - ніколи, ніколи не здавайтеся.

До того часу, як закінчуються шість хвилин, а я повертаюся на поверхню, я віч-на-віч з Расти і Андреа. Хлопці дуже завзято попрацювали для мене за минулі вісім місяців. Вони також розчаровані. Поки ми пливемо до берега, стоїть тиша.

* * *

28 серпня 2010 року. Я знову відкрив Правило 10. Я знову пірнатиму. Це схоже на «День бабака». Схід сонця, йога, відправлення до Центру ... За винятком одного - сьогодні я взяв на себе зобов'язання суворо дотримуватися основ. Сьогодні я суворо дотримуватимусь Правила 9. - П'ятнадцять секунд!

Це неясний шум, але я усвідомлю його. Я піднімаю підборіддя і дивлюся в небеса, на синій купол, наповнюю живіт і груди теплим повітрям, закриваю рота, захиплюю ніс, притискаю підборіддя до грудей, відчуваючи звичне мимовільне накопичення повітря у вухах. Расти відпускає слід.

Я дивлюся зірку на тридцяти метрах, це Деббі з камерою. Сорок метрів – рот повний – затиснути горло, ніс, рот – спуск. Відчувається добре. Відчувається дуже добре. Інтенсивний масаж, що майже бадьорить розслаблення. Ми зі следом набираємо швидкість. Звук Aad Guray Nameh то наростає, то стихає у мене в голові.

Ліжко.

Слід ударяється об сталеву пластину, прикріплену до троса.

Сто один метр. Я піднімаю язик, щоб вичавити залишки від повітря з моєї стисненої ротової порожнини у вуха. Чи залишилося там хоч скільки повітря? Я зможу зануритися глибше наступного разу? З рота з'являються бульбашки. У мене вистачило б на продування вух ще на багато метрів. Це гарна новина на майбутнє.

Я — на глибині 101 метр, але, якщо я не виконаю протокол впливання, це не вважатиметься рекордом. Як тільки останні бульбашки злітають з моїх губ, я відкриваю клапан резервуара, міняю позицію на сліді та насолоджуюся поїздкою. П'ятдесят сорок тридцять метрів. Легкі знову починають відкриватися, у міру того, як замкнене в них повітря збільшується в обсязі. Краса.

Я добираюся до Андреа на глибині тридцять метрів; він запитливо дивиться мені у вічі. Я подаю йому знак ОК і, не зводячи очей з моїх зіниць, поки ми разом піднімаємося, він виконує під водою переможний танець. Ми спливаємо очі в очі, наслідуючи розпорядок, на випадок будь-яких перешкод під час останніх сильних змін тиску після глибокого занурення. Ми досягаємо поверхні. Я повністю виконав протокол спливання.

Судді радяться італійською і оглядаються на мене із серйозними особами.

Потім їхні обличчя розпливаються у посмішках. Расти видає клич і показує свою білу суддівську картку. Він кричить: Британський рекорд! Британський рекорд! Рекорд глибини у британському фрідайвінгу! Британець подолав глибину 100 метрів!»

Я беру балон із киснем і спускаюся на п'ять метрів для шестихвилинної компресійної реабілітації. Я був тут учора, відчуваючи, що всіх підвів, роздумуючи над тим, щоб поїхати додому. Тепер я рекордсмен у фрідайвінгу — перший в історії Британії, хто подолав магічну позначку 100 метрів. Правило 9: створіть розпорядок та справляйтеся з основами. І Правило 10: ніколи, ніколи не здайтеся. Це вони забезпечили мені рекорд через 24 години після поразки.

Час святкувати!

Які норми слід запровадити для себе, якщо ви дійсно хочете досягти мети

Перш ніж перейти до Правил 10, давайте закінчимо вивчення Правила 9.

Дайте відповідь на два оманливо простих питання. Як ви вважаєте, які елементи розпорядку, введені вами 10 років тому і щоденно, що чесно виконувались, очевидно змінили на краще ваше становище?

Інше питання. Якби ви дотримувалися певного розпорядку наступні десять років, починаючи з сьогоднішнього дня, на вашу думку, які зміни це привнесло б у ваше життя?

Зробіть це зараз. Подумайте.

Якщо ви знаходите 30 хвилин на день для перегляду телевізора, ви могли витратити цей час на те, щоб стати вмілим піаністом через пару років. Або щодня по 30 хвилин займатися спортом і упорядкувати свою вагу та фізичну форму. Це елемент повсякденного розпорядку, який має значення. І за нього варто триматись.

Не пропустіть свій момент. Він може не представитися знову довгий час.

Настала ваша черга.

Досьє 9:

Розповідь Джеймса ле Брока

Протягом 2005 року я був одним із комерційних директорів міжнародного постачальника фінансових послуг. Ми зіткнулися зі значним тиском на ринку, і було ясно, що для того, щоб успішно подолати наші численні труднощі, ми мали підтримати своїх співробітників у підвищенні їхнього рівня одноосібного керівництва та відповідальності. Тож ми попросили Джима з його Десятьма правилами Приборкання Тигрів допомогти нам у досягненні цього.

Потім я спостерігав, як команди наших співробітників знайомилися з приборканням Тигрів. Це було схоже на включення електричних лампочок. Я теж всерйоз сприйняв Десять правил, і з того часу вони допомагають мені спрямовувати мої рішення.

Тепер я захоплююсь найбільшим викликом у моїй кар'єрі. Як керуючий директор O2 Money (підрозділи компанії мобільних телекомунікацій у складі глобального телекомунікаційного гіганта Telefonica), я керую проектом, який повинен зробити революцію у сфері мобільних платежів — у взаємодії клієнтів зі своїми фінансовими інструментами. Тепер ми створюємо свій власний новий бренд та платіжний бізнес.

Мобільні оператори вже зайнялися банківськими операціями, але завжди традиційним способом — партнерством із існуючим банком. На мій погляд (а його поділяють у керівництві O2 та в моїй команді), це недостатньо сміливо, щоб організувати революцію; це створення нової платформи для традиційних банківських операцій. Я не впевнений, що в очах клієнтів традиційні банківські операції купуються в променях слави після світової фінансової кризи і економічних труднощів.

У тому, що ми займаємося, немає певності. Ми — на передовій. Центром нашого підходу є дотримання Правилу 6 — «Не шукайте безпеки у власності більшості». Ми вирішили вийти на іподром. O2 — єдина телекомунікаційна компанія, яка найняла банкірів, створила для них нову інфраструктуру та прагнула отримати власну ліцензію на електронні гроші. Інакше кажучи, ми занурили наших банкірів у середовище оператора мобільного зв'язку, що швидко рухається, орієнтованого на клієнта і не залишили їх у рамках традиційної банківської структури.

Тепер ми з моєю командою йдемо швидким кроком. У нас немає величезної ієрархії чи інфраструктури банку, з яким треба мати справу. Ми з нуля створюємо компанію XXI століття, замість надавати нову форму спадщині XIX століття. Зворотний бік медалі такий. Все це неперевірене, нове, ніщо не конкретно. І це ризиковано. Я виставлений перед публікою на іподромі, і маю відповідальність. Це прекрасно. Але Тигр гарчить!

Джим говорить про вишкірені ікла Тигра, коли ми кидаємо виклик кодексу правил і спрямовуємося в невизначеність, — він має рацію. Тигр гарчав на нас дуже грізно. Однак я вважаю, що весь прогрес та інновації були досягнуті окремими людьми, які вважали за краще пройти кризу це. Я хочу бути частиною цього.

Ми не лише кидаємо виклик своєму власному кодексу та кодексу O2, ми кидаємо виклик кодексу, який поколіннями керував фінансовими послугами. Зате ми маємо сильну мету. У нас є Правило 3: ми продовжуємо дотримуватись напрямку, в якому хочемо завершити свій шлях, і це утримує нас у рівновазі, коли з'являється Тигр.

Цікаво, що зараз думка людей про мене неоднозначна. Нещодавно я проводив час із генеральним директором міжнародної мережі прийому платежів. Він заздривав можливостям, що з'явилися в мене і O2, і шляхи, якою ми йдемо. А через кілька днів я брав участь у роботі керівної

групи, в рамках підготовки важливої конференції з фінансового обслуговування, і зіткнувся з дуже зневажливим відкликанням одного представника традиційних банківських кіл. Що там Джим говорить про критику з трибун, коли ви виходите на іподром? Правило 6 - у дії.

Я вперто міркував над цією роллю, перш ніж узяти на себе зобов'язання. Чому? Тому що Тигр гарчав — це був величезний особистий ризик. У мене є дружина та троє дітей. Я провів 26 років у банківській справі та переходив у нову сферу. Якби на якомусь етапі я захотів повернутися назад у банківський сектор, люди б сказали: «Що, чорт забирай, ти для цього зробив? Ти божевільний — з чого нам брати тебе назад?»

Однак якщо ми виграємо, це буде надзвичайний приз. Ставки були високі. Я повинен був приборкати свого Тигра, перш ніж брати на себе зобов'язання, і я радий, що це зробив. Як каже Джим, хто пише вашу історію? Ви чи Тигр? Я не міг відкинути цю можливість лише тому, що гарантій успіху немає. Тоді б переміг Тигр.

Я вирішив сміливо діяти та взяти на себе зобов'язання. Я не вірю, що ми зазнаємо невдачі, але якщо так, я багато чого навчуся і буду чесний із собою. З цим я зможу жити в будинку для людей похилого віку. Історія, яку мені належить написати, переважає страх уявного ризику. Це час мого життя. У мене є можливість творити, керувати чудовими людьми та очолювати прогрес для клієнтів у нашій сфері, де я працював протягом усієї своєї кар'єри.

Ніколи не кажіть «ніколи» — хоч би що вигадував ваш Тигр.

Частина четверта

Правило Росту

Правило 10

Ніколи ніколи не здавайтеся

— Ще не готовий виступити на благодійних стрибках? Я їздив верхи приблизно п'ять місяців, і ось Маркусу Армідеджу (брату Гі, кореспонденту *Daily Telegraph*, який пише про стрибки, і переможцю Grand National в 1990 році) спала на думку ця ідея.

На жаль, Гі була в межах чутності. Через тридцять секунд моя доля була остаточно вирішена. Через чотири тижні я виступатиму на благодійних стрибках у Брайтоні.

Для тих із вас, хто не їздив верхи, скажу: шість місяців занять мають на увазі, що можна поміркувати лише над переходом від рисі до легкого галопу на «старому доброму мерині». Галопувати на скаковому коні в публічному забігу, на стрибках це щось особливе. І все ж я поспішаю подолати перешкоду.

На відміну від більшості стрибків, у Брайтоні коні біжать не колом, а траєкторією у формі підкови. Це недобре для новачка, чий кінь може понести на шляху до фінішу. Тоді збожеволілий кінь нестиметься не по колу — поки не видихнеться. Ні. Кінь добіжить до кінця іподрому, де зустрінеться із «теркою для сиру».

У жокеїв у пабі виблискували очі, коли за мінеральною водою вони розповіли мені про тертку для сиру. «Це щось на зразок великого білого дерев'яного екрану, який ставлять позаду того, хто відбиває на полі для гри в крикет, — розповідали вони. — Якщо кінь не зупиниться, він просто вривається в нього». По суті, якщо ви втратили керування на шляху до фінішу, ви влітаєте в «терку для сиру» і ви приземлюєтеся на території школи для дівчаток Родін.

Минулого тижня Гі возила мене в Ньюбері і познайомила з усім, що мені потрібно знати про проведення цих стрибків. Спочатку вона змусила мене стати на ваги у ваговій. І, на радість сумних охоронців, в іншому випадку спостерігали б за порожнім іподромом, змусила мене вийти і покласти на стіл перед уявним Адміністратором біля терезів мій батіг і жокейську шапочку. Потім вона веліла мені сісти на ваги (донедавна на більшості ваг на британських стрибках був стілець, на який сідав жокей у повному спорядженні) і урочисто оголосила мені мою вагу. Потім, взявши в мене моє спорядження, вона веліла мені повернутися до вагової за уявною чашкою чаю, перш ніж викликати мене на забіг. Потім ми разом пройшли назовні, до порожнього парадного кола, щоб посадити мене на уявного коня.

Отже, я готовий до всіх випадків... За винятком Френкі Детторі та Джеймі Спенсера, що виходять з вагової для останнього свого заїзду, коли я заходжу всередину, щоб переодягнутися. Френкі киває мені, і мені раптом стає зрозуміло:

Я не маю жодного права тут перебувати!

Кодекс правил божеволіє, а Директор кричить на мене, щоб я вирушав додому. Гі пішла поговорити з кимось, так що ніде знайти «інструменти» для приборкання Тигрів, а думка про те, щоб сьогодні зробити ще щось страшніше, ніж зайти в роздягальню (повну людей, які стали за ці короткі місяці моїми кумирами), — сміхотворна.

Однак попереду ще більші випробування.

- Жокеї, будь ласка!

Час виходити. Тебе захоплює вітер із узбережжя, як тільки ти виходиш із вагової. Люди ходять у пальто, а ми — у шовку. Гі не згадувала про вітер...

Я вперше зустрічаю Гері Мура. Він джентльмен і рятує мене від незручності. Звучить гонг, і Гері підсаджує мене. Гері Мур, один із найкращих тренерів у країні, щойно підсадив мене на одного зі скакових коней на стрибках у Брайтоні, і мене виводить на іподром людина з його команди. Я відчуваю спокусу кричати від радості, але потім згадую про тертку для сиру. Мій

Театр життя вже трусить і підстрибує, і я мушу рівно проїхати на цьому скаковому коні весь шлях до старту - півтори милі легким галопом, а потім зупинити його. Чи на мене чекає школа Родін?

Поки ми спускаємося по крутому схилу (маленькій вузькій стежці між парадним колом та іподромом), позаду нас починається метушня і наш конюх видає крик. Я ловлю напрям її погляду, спрямованого мені за спину, і саме вчасно. Бачу, як кінь, що встав дибки без вершника (жокей барвисто летить назад, у напрямку до натовпу) виривається у конюха, що веде його вгору, і починає нестися вниз по схилу.

Мій кінь – Театр життя, мій конюх і я – створюємо затор у вузькому проході. Ми намагаємось змусити Театр життя рухатися вперед, але він зайняв таку позицію, ніби йому цікаво подивитися, що ж станеться далі.

Далі відбувається ось що: обидва коні підстрибують і падають, і я падаю з ними. Вдаряюсь об землю і пам'ятаю почуття, ніби перебуваю в пральній машині. Згортаюсь в тугий клубок, і в мене з'являється думка: чи траплялося колись щось подібне з Френкі. Я повільно розвертаюсь, щоб подивитися, що відбувається навколо, і бачу звіра з вісьмома кінцівками з блискучими металевими підковами, що крутиться поряд зі мною. Я знову набираю форми кулі.

Коні — не найвитонченіші створіння, коли лежать на спині, заплутавшись один в одному і намагаючись підвестися. Особливо тоді, коли вони повністю екіпіровані й у паніці. Я здогадуюсь, що отримав, як мінімум, кілька забитих місць на тілі і кілька тріщин у кістках, але якимось чином встаю... і зустрічаюся з очима гарної жінки.

- Як вас звати? - Запитує вона мене.

— Джіме, — відповів я. - А вас?

— Не нахабніть, — слідує відповідь. І в міру того, як я починаю фокусувати погляд, великі зелені літери на її нарукавній пов'язці починають утворювати слово «Доктор».

Вона показує пальці, щоб я порахував скільки їх, а потім просить простежити за її вказівним пальцем, переміщаючи його перед моїм обличчям. Нарешті, вона знову запитує моє ім'я, щоб дізнатися, чи я дам ту саму відповідь, що й раніше. На жаль, я так і роблю. То була велика помилка.

- Що ж, Джіме, я повідомляю вам, що ви можете брати участь у стрибках.

— Вибачте. Що ви сказали?

— Все гаразд, — каже вона. — Ви здатні брати участь у стрибках!

Зрозуміло, що вона має зовсім інші уявлення про те, що «добре» для мене.

На горизонті з'являється Гі, вона прямує до нас. Позаду її бачу Гері. Ясно бачачи мій сумнів слідувати Правилу 1 — «не боятися діяти», і розуміючи, що ситуація може призвести до втечі її підопічного на Брайтонський причал, вона вистачає мене за ліву кісточку і закидає на спину коня. Гері бере поводи, і ми виходимо на іподром, перш ніж я встигаю згадати про тертку для сиру.

Я верхи на Театрі життя слідую вниз до старту, але ось звідки не візьмись до нас підлітає інший кінь. Її вершник у біді. Кінь несе, а він розгойдується у нього на спині. До цього моменту Театр життя і я йшли приємним рівним легким галопом, але ця зустріч розпалює мого хлопчика, і він зривається з місця. Я послаблюю свою вагу ззаду і починаю натягувати поводи, сподіваючись, що він повернеться до мене, але, як тільки я це роблю, поводи вислизають із пальців моєї правої руки. Це доля. Я дивлюся вниз.

Той факт, що я маю дивитися на свою руку, щоб зрозуміти, як вона діє, мав би стати застережливим знаком.

Театр життя повертається під контроль, але тут я бачу, як один хлопець виходить із гри, прямуючи до школи для дівчаток Родін. Кінь робить вимушену зупинку лише за дюйми від «терки для сиру». Жокей продовжує політ, вривається в неї витягнутими руками та ногами і, здається, на мить зависає на тертці, подібно до персонажа мультфільму, перш ніж зісковзнути на землю. Одним конкурентом поменшало.

Що ж, коротко кажучи, ми повернулися додому не в блиску слави після перших стрибків. Театр життя був дуже повільним на старті (хто міг звинувачувати його?) і ми прийшли в глибині «хвоста». Після вистави я відбув до лікарні. Ніколи у житті я не був так сильно наляканий.

Я сидів там, у лікарні, міркуючи, чи варто мені продовжувати. Я дотримувався спеціальної дієти шість місяців. Я втратив майже чверть своєї ваги. Я їздив верхи щоранку та бігав щовечора. Я змінив будинок і задирав ніс у Ламборні, кажучи всім, що «збираюся стати жокеєм через рік», і не всі вітали мою незграбну самовпевненість. А тепер я хотів кинути почате — найбільше у світі.

Ні, не погоджуся на це. Я вже відмовився від затишного домашнього життя. Коли ви вчитеся їздити верхи на скакових конях, ви часто ударяєтеся об землю. Але ніщо ніколи не було таким тривожним, як цей інцидент. Це була перевірка у реальних умовах.

Я вираховував, яким шляхом йти, кого я підведу, хто став би з мене глузувати, якби я зупинився. Я шукав спосіб виправдатись перед усіма — і перед собою.

Задзвонив телефон. То був Річард Данвуді.

Вперше я зустрів Річарда в Ламборні, і час від часу він виступав на тих же конференціях, що я. Ми стали друзями, і він їздив верхи нарівні зі мною під час заїздів галопом, щоб трохи

потренувати мене. Для тих з вас, хто нічого не знає про верхову їзду, Річард здобув перемогу на Grand Nationals, Чемпіонській стрибку, взяв Челтнемський золотий кубок і тричі ставав жокеєм-чемпіоном. Крім того, він працював з Дикою Орхідеєю — ймовірно, найзнаменитішим і найулюбленішим конем на європейських стрибках.

Я сказав Річарду, що думаю над тим, щоб все кинути. «Досить справедливо, – відповів він. — Але пам'ятай, що це має наслідки. Ти сидітимеш на дивані і дивитимешся свої стрибки, де хтось інший виступає на твоїм коні і проживає цей момент, пише твою історію. Якщо тобі нормально з цією думкою, добре – зупинись сьогодні. Якщо ж тобі це не подобається, візьми вихідний, одужай і повертайся в сідло».

Дилема була простою. Я хочу виступати на стрибках на іподромі за правилами жокей-клубу, які транслюються по телебаченню, і довести, чи працюють мої Десять правил чи ні? Якщо хочу, то мені треба одужати і сісти на коня, як тільки зможу. Якщо ні, мені треба повернутися до Лондона і припинити це все.

Я вибрав перше, тож шлях був зрозумілий, можна було перестати турбуватися. Завтра я буду гаразд. Ось так Правило 10 було додано до Десяти правил приборкання Тигрів.

Правило 10: Ніколи ніколи не здавайтесь

Ми не здаємось у добрі дні. Ми здаємося, коли сіро і дощово, і коли ми сумніваємося у собі. Коли ми обманюємо себе, кажучи, що покинуті, самотні і ми не маємо підтримки. Ми здаємося, коли стикаємося з критикою та іншими перешкодами. У цей момент слабкості ми замислюємося над тим, щоб кинути все. Кинути писати свою історію, приборкувати Тигра, надихати оточуючих, рости, навчатися і жити по-новому.

З Десяти правил Правило 10 стоїть окремо як Правило Росту. Воно було останнім із відкритих мною правил. Є дещо фундаментальне та глибоке у наполегливості, яка необхідна, щоб приборкати Тигра та написати вашу унікальну історію. Я навчився цьому під час свого року стрибків завдяки знайомству з людьми, що надихають, з якими мені пощастило зустрітися. І до кінця усвідомив це правило, коли мій Тигр погрожував знищити мою власну історію своїм гарчанням.

Правило Росту

Правило 10 – це Правило Росту. Воно пов'язане з виконанням обіцянок, даних самому собі та іншим, остаточно. На робочому місці це знак успіху; це звичка тих, кого поважають, схвалюють, кому довіряють, лідерів сьогоднішнього та завтрашнього днів.

Правило 10 сприяє зростанню не лише тому, що ми виграємо приз, але допомагаючи перемогти Тигра та пройти через стадії страху та дискомфорту. Це, а не приз, змінює нас. Це робить нас сильнішими та більш розуміючими страхи оточуючих.

Суть у тому, що ви сказали це (ймовірно, тільки самим собі), ви працювали над цим і зробили це — хоч би як кидався на вас Тигр на цьому шляху. Крім того, ви змогли стати людиною, яка стримує дані собі та іншим обіцянки, навіть якщо шлях тернистий. Так ми дізнаємось, ким є. А це зростання.

Здатність довести справу до кінця підвищує самооцінку та впевненість у собі, а також помітно впливає на оцінку з боку оточуючих. Адже світ сповнений трибунних критиків, які могли б змінити світ, якби тільки вони мали те чи це. У світі мало людей, які, взявши на себе зобов'язання виконати будь-що, доводять це до кінця, на межі можливостей, шляхом приборкуючи невидимого Тигра. І світу потрібні такі люди. Саме тому ви отримуєте повагу оточуючих.

Правило 10 – це правило тих, хто дістається до переможного кінця. Воно відокремлює чоловіків від хлопчиків, а жінок від дівчаток. Це правило чудово розуміють люди, яким доводилося не мати прихильників, коли всі навколо сумнівалися в них, а вони продовжували робити свій унікальний внесок у світ. Вони трималися впевнено – не гордо, але були вірні цілі. Ви теж так чинили? Чи готові ви знову впевнено йти вперед?

Наполегливість, а не впертість

До Правилу 10 необхідно надати два пояснення. Хочу застерегти вас від биття головою об стіну.

По-перше, існує велика різниця між бажанням здатися та розумінням, що треба змінити курс. Іноді доводиться змінювати курс кілька разів (іноді радикально), щоб досягти наміченої мети. Немає нічого ганебного в тому, щоб спуститися на кілька сотень футів вниз по горі, щоб знайти безпечніший і пряміший маршрут до вершини.

По-друге, всесвіт не підлягає нашому контролю. Люди не підлягають нашому контролю. Події можуть розгортатися так, що це не буде підвладне нашому контролю. Вірити, що ми завжди можемо виконати точно те, що намірилися, — нісенітниця з банальних книг по самодопомозі. Повної передбачуваності та визначеності бути не може, тому нашим девізом має бути наполегливість, а не дурна бараняча впертість.

Коли точно не слід здаватися

Будуть часи, коли Тигр має перевагу. Це будуть погані дні. Це часи, коли Тигр вловлює запах перемоги і може зігнати нас зі шляху до трибун. Бувають часи, коли і ви, і я відчуваємо спокусу задовольнитись пересічністю, а не історією, в яку ми вклали душу.

Якщо ви здаєтесь, через апатію, породжену низкою поганих днів, ви здаєтесь за невірних обставин.

Ніколи не приймайте рішення у поганий день. Виграйте трохи часу, придумайте кілька виправдань, посидіть на пляжі, погуляйте в парку, дуже ретельно перегляньте всі правила.

Вам потрібно знов зробити сміливий вчинок, щоб отримати заряд енергії (Правило 1)? Чи стають кодекси правил інших людей причиною вашого болю, конфлікту та сумніву (Правило 2)? На даний момент ви просто відкусили більше, ніж можете проковтнути? Чи ясний вам план, чи потрібно уточнити його? Вам необхідно дати собі перерву і робити маленькі кроки (Правило 3)?

Саботажник чи Директор бувають у вашій голові? Вони переконують вас зробити те, про що ви пошкодуєте через роки? (Правило 4) Чи є навколо вас люди, яких ви можете звернутися за підтримкою? Чи не можуть ці люди забезпечити вас практичною, відчутною підтримкою у вашому проекті? (Правило 5) Вас тягне назад – у натовп? Ви знаєте, що у натовпі немає безпеки? (Правило 6) Скільки часу пройде, перш ніж натовп почне рухатися у вашому напрямку, щоб піти за вами, якщо ви стоїте на тому шляху, на якому стоїте?

Ви робите щось із того, що вас лякає, щодня? Ви вивчаєте, вимірюєте, переглядаєте, розтягуєте та змінюєте обсяг ризику для себе? Ви усвідомлюєте, як реагує ваш мозок і тіло, коли ви потрапляєте у стресову ситуацію (Правило 7)? Ви продумували, що є для вас ставкою у реальному житті? Що найгірше може статися?

Ви замислювалися про наслідки своєї капітуляції? Ви ретельно продумували, у що інвестуватимете свій час тепер? Якою віддачею ви задовольнитесь натомість? (Правило 8) Це вас влаштує?

У розпал справи може настати час повернутися до основ. Ви визначили свій порядок? Ви слідуєте йому щодня? Ви можете покластися на нього? (Правило 9)

Що повертає нас до Правилу 10: «Ніколи ніколи не здавайтесь!»! Або щонайменше ніколи не здавайтесь, поки ретельно не оціните всі наслідки. І неодмінно побувайте у своєму будинку для літніх людей. І уявіть, як, дивлячись у дзеркало, вітаєте себе з тим, що у вас вистачило мудрості та далекоглядності... припинити переслідувати неможливу мрію. Або навпаки? Будете журитися, що вже не можна звернути час назад і продати все задумане?

Деякі особливі ознаки, що здаватися не час

Якщо до вас застосовується будь-що з перерахованого нижче, можливо, рішення здатися на даному етапі — неправильне рішення:

- якщо у вас, як і раніше, є сильне внутрішнє почуття, що ви на вірному шляху, і є шанс досягти успіху
- у вас є союзники, — люди, на думку яких ви довіряєте, і вони наполягають, щоб ви не зупинялися
- ви отримали пораду, ви отримали відгук — знову ж таки від людей, яким довіряєте, — і вони по-різному оцінюють ваші шанси на успіх із перевагою у прийнятний для вас бік
- ви не так втратили віру в проект як такий, як спокусилися чимось іншим — доступнішим і легшим. Ви скористаєтеся цією, мабуть, коротшою чергою, щоб дозволити собі звільнитися від виконання того, за що взяли на себе зобов'язання і що стає важче?

Якщо ви дійсно повинні здатися

Якщо ви дійсно вирішили здатися, то здайтеся в добрий день. Здайтеся, високо тримаючи голову, коли світить сонце, а ті, кого ви цінуєте і ким захоплюєтеся, аплодують за ваші досягнення. Або щонайменше зачекайте, поки справи підуть краще, перш ніж ухвалити рішення.

Більшість із нас не здаються у сонячний день. Ми капітулюємо коли небо сіре, а наші друзі сумніваються в нас.

У такий день хочеться йти легшим і приємнішим шляхом, скинути всю напругу (і це наше право)... Залишається лише вирушити в будинок для людей похилого віку, щоб грати в доміно, не відаючи...

...Не знаючи, яким би було наше справжнє життя!

Можливо, пройшов би рік, місяць чи всього тиждень після того, як ви «спікли», і все налагодилося б. Однак ви пішли з іподрому, ви здалися, ви приєдналися до натовпу обивателів, які завзято обговорюють становище інших хлопців, але ніколи не вплутуються в дію.

Хто пише вашу історію? Ви? Або Тигр, якого ви створили? Тигр, якого кожен з нас створює, щоб убезпечити себе від страху та дискомфорту спроб.

Зобов'язання перед пунктом призначення

У фрідайвінгу є один особливий момент. Момент, коли ви востаннє робите вдих і збираєтесь пірнути. У цей момент життєво важливо взяти на себе зобов'язання перед глибиною, на яку спускаєтесь, або зазнаєте поразки.

Чому? Уявіть, що ви зупинилися на глибині 80 метрів, сумніваючись. Там, де ви знаходитесь, такі умови:

- тут темно, холодно та дуже тихо
- ви за 80 метрів від свого наступного ковтка повітря
- ви за 50 метрів від останньої людської істоти, яку бачили, — дайвера на глибині 30 метрів (тут немає страховика з балоном повітря, готового допомогти вам: та й у будь-якому випадку було б вкрай ризиковано почати дихати стисненим повітрям на глибині 80 метрів)
- адже ваші легені зараз розміром із м'ячики для гольфу, а ваша діафрагма втиснута у простір легень, щоб це компенсувати

• Ви відчуваєте тиск, що в 9 разів перевищує атмосферний тиск на поверхні, і цей перепад тиску стався всього за одну хвилину.

Коротко кажучи, на глибині 80 метрів повно приводів для страху та дискомфорту. Якщо ви не взяли на себе зобов'язання перед пунктом призначення, якщо ви залишили місце найменшому сумніву, продовжувати чи ні, то ви в паніці розвертаєтеся назад і зазнаєте невдачі.

Те саме з будь-якими стараннями. Якщо ви залишаєте собі інший вихід, крім фінішного пункту, Тигр прожене вас через нього, коли досягнете точки найбільшого дискомфорту.

Стримуйте свої обіцянки

Неможливо описати відчуття від досягнення того, чого, як вам наполегливо твердили, ви досягти не зможете (і в чому ви самі неодноразово сумнівалися). Це відчуття варто пережити.

Усі ми можемо це зробити — кожен із нас — якщо готовий переконатися, що у Тигра, за всього його жахливого галасу, немає зубів.

Легше стримувати обіцянки, які ми даємо іншим. Стримувати обіцянки, дані собі, складніше. Проте саме з таких обіцянок складається наша історія.

Я залишу вас із заключною віхою дванадцяти місяців моєї роботи на іподромі. Я потім тричі виступав на стрибках за правилами жокей-клубу, щоб довести собі, що вперше не був везінням. День моїх перших стрибків був одним із найбільш незабутніх і вартих днів у моєму житті. Якщо у вас є схожий досвід, ви зрозумієте це!

Дайте собі обіцянку, дотримайте її і напишіть не історію, а бестселер.

Мої перші транслювані стрибки за правилами жокей-клубу

21 листопада 2004 року, ніч перед моїми першими стрибками, я почуваюся смертником. (Насправді, можливо, навіть трохи гірше, ніж смертник, — він, принаймні, востаннє отримує свою пайку на вечерю, а я не збираюся багато їсти на вечерю.)

Я пакую сумку на ранок і вперше отримую дитяче задоволення, складаючи біля дверей сідло, батіг і сумку з шовковими бриджами, захисним шоломом, новим сяючим дозволом на їзду за Правилами, медичною книжкою тощо — на ранок. Жокейський речмишок.

Я вирушаю в ліжко, трохи нервуючи, а коли прокидаюся, серце б'ється десь у горлі. Стрибки — о 12 годині дня в Саутвеллі, приблизно о четвертій годині їзди на машині. Я зібрався заїхати за Гі о 6-й ранку, щоб у нас був час дійти до іподрому. По дорозі ми здійснюємо помилку, взявши *Racing Post*, щоб подивитися, чи пишуть вони про мене. Пишуть, і це дуже добра і підбадьорлива замітка, але зараз не той час, щоб читати її. Напруга наростає.

Ми прибуваємо на Саутвелл і зупиняємося на парковці для машин жокеїв (знов першими), я дістаю свою сумку з багажника, і ми з Гі прогулянковим кроком прямуємо до вагової. Мабуть, усі працівники іподрому, усі конюхи, тренери та жокеї знають Гі — вони кивають і махають їй. Схоже на прогулянку Лестер-сквером з Мадонною! Ми йдемо у вагову, і я реєструюсь.

Я говорю «Привіт» Мармайту, моєму сьогоднішньому помічнику, якого я зустрів у Брайтоні, і вішаю речі на вішалку. Зовні я зустрічаю Гі, і ми разом ідемо на іподром.

Поки ми йдемо піщаним ґрунтом, Гі вселяє в мене впевненість. Я не знаю, навіщо вона це робить, але дуже радий і вдячний їй. Це допомагає. Ми ще раз проходимо ключові моменти, які слід пам'ятати. «Вчепи в гриву коня, коли відкривають стійло. Залиш йому приємний довгий привід, щоб не поранити йому рота. Ви домовилися з Чарлі про тактику? Не припиняй скакати, поки не перетнеш фінішну межу, щоб ти не робив. Не відволікайся на гучномовець, коли виходиш на фінішну пряму. Не піддавайся спокусі використати батіг — навіть не бери його на перші стрибки, я бачила, як люди падали».

А потім ми проходимо фінішну межу, і я прямую назад у вагову.

Я переодягаюся і сідаю на дерев'яну лаву під своєю вішалкою. Я думав, час на моєму боці, але зараз все відбувається швидше. Мармайт хоче, щоб я зважився на пробу, щоб перевірити, скільки свинцю я маю везти. Приїхав Чарлі з жокейським костюмом, а Мармайт надів на мій шолом білий шовковий нашлемник і перекинув через лаву мій піджак, поки ми гуляли. Я переодягаюся, щоб пройти попереднє зважування, а Мармайт запитує, чи мені потрібні еластичні підв'язки.

- Навіщо? — питаю я.

Він сміється: «Бо ваші шовкові бриджі надто довгі! Ви не захочете, щоб вони впали з вас!»

- Гаразд. Будь ласка, еластичні підв'язки.

Я зважуюсь, і я ніколи не був такий радий бачити обличчя Чарлі; він стоїть біля ваг у ваговій. Він широко посміхається мені і підморгує, коли бере сідло і обтяжувач і прямує до стійла Ейргуста.

Повертаюся на дерев'яну лаву у ваговій. Тепер досить сильно заявляють нерви. Багато людей, яких я не хочу підвести, вклали душу, щоб цей день настав. Я обмірковую фази роботи. По-перше, парадне коло, потім схил, спуск до старту, утримання коня у спокої на старті, розміщення та стрибок зі стартової кабінки. А потім — різні особливості стрибків як таких: керування конем, щоб зайняти певне становище, дуже щільне утримання коня в цьому положенні, у міру того, як розгортається гонка, а потім або нав'язування, або реакція, коли починаємо виходити на фінішну пряму. Зрештою — на весь опір до фінішу.

Я сиджу на лавці, розчинившись у цих думках, коли чую, як вимовляють моє ім'я. Я не впізнаю людину в костюмі, яка вимовляє моє ім'я, а вона сліпо озирається навколо у ваговій, не маючи жодної підказки, хто тут я. Я піднімаю руку, говорю «так» і раптово розумію, що виглядаю як

школяр. Він питає, чи не могли б ми поговорити, і ми разом виходимо назовні до столика Адміністратора біля Терезів. Тепер я почуваюся як школяр, що йде за директором, і це нелегко для моїх нервів.

— Я стартер, — видається він. — І я хочу поговорити з вами про процедуру на старті, щоби переконатися, що ви її розумієте.

Ми з Гі сотні разів проходили через це вдома, але я здивований, як я радий чути, як він це говорить. Він проводить мене через усі процедури — від прибуття до стартових кабінок, розміщення, а потім починає описувати, що він зробить, щоб почати стрибки.

— Отже, я крикну «жокеї!», а потім, якщо у якихось коней будуть пов'язки на очах, я крикну «пов'язки!», а потім побачите, як опуститься мій прапор і кабінки відкриються. Це зрозуміло?

- Зрозуміло дякую. За винятком... зачекайте! Що, якщо пов'язок не буде? Що ви кричатимете тоді?

— Тоді я просто крикну «жокеї!», а наступним буде те, що ворота кабінок відчиняться.

Він мене нервує. В одному випадку він кричатиме «на старт, увагу, марш», але, якщо пов'язок не буде, він скаже «на старт — марш». А я чекатиму «увага!». Він бачить мою проблему і розуміє її, хоча я більше нічого не говорю.

- Гаразд, Джіме. Що б не було сьогодні, я кричатиму: «Жокеї! Пов'язки!» А потім прапор. Задоволений?

Я пручаюсь пориву обійняти його і натомість відповідаю: «Задоволений».

І повертаюся чекати на дерев'яну лаву.

- Жокеї для першого заїзду, жокеї для першого заїзду!

Я відчуваю, як їкає у мене в животі, встаю і виходжу з вагової. На мій подив, я отримую кілька побажань удачі від інших хлопців, а також широку усмішку та стиснутий кулак від Мармайта.

Я тільки звикаю до відчуття оголеності, яке дають шовкові штани у листопаді, коли бачу Чарлі та Гі, що стоять у середині парадного кола. На їхніх обличчях — чудові широкі посмішки, коли я проходжу повз мене. Керолін веде Ейргуста зовнішнім колом, а він оглядає картину. Чарлі запитує, чи я пам'ятаю тактику. Ми виступаємо на дистанції в милю з Ейргустом, справжнім бігуном на дві милі, просто тому, що команда хоче допомогти мені виграти парі. Ці стрибки проходять через рік після того дня, як я зустрів Гі, і все це почалося. Я повторюю Чарлі весь план:

- Так. Розігнати його так швидко, як хочу, вирватися вперед, наскільки зможу, і залишитись там і гнати його весь шлях до фінішу, не намагаючись змінювати темп. У Ейргуст тільки один темп, ним і треба скористатися протягом всієї дистанції.

- Точно.

Дзвінить гонг, і Керолін веде коня до нас. Мене підсаджує швидше Гі, а не Чарлі, сьогодні вона мій щасливий талісман, і Керолін виводить нас на іподром.

Ейргуст напеготові і рухається у бік схилу, але тут усе те, що він робив, виходячи на галоп будинку, тож я не надто турбуюся. Насправді я здивований, наскільки краще я почуваюся, сидючи тут, у сідлі. Ймовірно, це пояснюється Правилем 4 – зупинка діалогу в голові та повне зосередження на завданні. Ми галопуємо повз трибуну, зупиняємося, повертаємось і галопуємо по колу до старту заїзду.

Нас розміщують. Ейргуста розміщують першим, і він завантажуються як ангел. Ворота позаду нас зачинені, і він стоїть в очікуванні напружений, але спокійний. І я також чекаю. А найдивніше для мене, поки я сиджу в стартовій кабіні в очікуванні, — це вигляд, що відкривається звідси. Я досить часто сидів у стартових кабінках школи в Ньюмаркеті та вдома, у Ламборні, але ніколи раніше не сидів у них на іподромі, і я виявляю, що абсолютно не готовий до нового вигляду. Тепер переді мною замість трав'яного поля з кількома деревами на іншому кінці (перед якими я вважав за краще зупинитися) — задня частина бігової доріжки стрибків у Саутвеллі. Вдалині ліва - трибуна зі слабким шумом коментатора. Машина із встановленою на ній камерою розташовується перед нами на внутрішній стороні іподрому, а інша камера встановлена на крані на повороті, попереду, приблизно за два фарлонги від нас. Це перший забіг дня, тому іподром свіжий і порожній і виглядає як пляж після того, як пройшов приплив, а сонце висушило його. Це не Гудвуд, але в той момент для мене це разюче видовище, і, ймовірно, вперше самі стрибки стають дуже справжніми.

Через кілька секунд ми повинні будемо залишити перші за день відбитки копит у глибокому піску, і якщо все піде за планом, я перебуватиму попереду, впритул до перил. На іподромі. На що це буде схоже? Що станеться?

За жеребом ми витягли стартову кабінку номер один, що дає нашому плану більше шансів на успіх. Вкрай мало ймовірно, що Ейргуст зможе здолати бігунів на одну милю, проти яких він виставлений. З цієї причини букмекери ставлять на нас 50 до 1 (ймовірно, не сприяє великим ставкам і новий вершник на спині коня), але, якщо я зможу досить розумно стартувати і задати йому темп, в якому не захоче йти жоден бігун на милю, у нас точно є шанс прийти в середині чи краще.

Я повертаю голову, і ось лишилося розмістити трьох коней, і їх уже ведуть уперед. Я відчуваю, як моє серце б'ється про захисний костюм, решта жокеїв виглядає так, ніби у них рутинний день в офісі. Я ніколи не був у стартових кабінках за такої кількості коней: у міру того, як їх

розміщують, вся споруда починає рухатися, оскільки різні тварини поведуться в кабінках по-різному. Мої ноги щільно притиснуті до боків коня, тому щоразу, коли коні змушують споруду рухатися, мої ноги врізаються у стіну. Не те, щоб це було боляче, справа просто в тому, що це дивно і трохи несподівано. З подивом я виявляю, що найбільше хочу, щоб скоріше почалися стрибки — хочу вирватися з цієї кабінки.

— Залишилось двоє! Залишився один!

Працівники стійла кричать один одному, стартеру та жокеям, у міру того як розміщують кожну пару. Вони продовжують показуватися перед кабінками під нами і відбігати убік, як тільки кожен кінь займає своє становище.

- Розміщені!

Дихай. Довгий привід. Вхопися за гриву. Перенеси вагу в ноги, але не виходь із сідла.

- Жокеї! Пов'язки!

Я відчуваю, що деякі жокеї трохи спантеличено оглядаються — у полі зору немає жодної пов'язки. І ось він. Знайоме клацання воріт. Знайомий за багатьма подорожами вниз до старту, знайомий Ньюмаркетом і Ламборном.

І прискорення. Але воно швидше, куди швидше, ніж раніше вдома. І я мчу на Ейргусті, потираючи його і кричачи йому у вухо, щоб надати йому швидкості, точно як я проробляв це стільки разів на тренажері в спортивному залі в Ламборні з Джейсоном Куком, імітуючи прискорення коня до максимуму на ранньому етапі стрибків. Гі змушувала нас працювати над цим з тих пір, як ми дізналися, що має бути заїзд на милью на коні, що звикли до двох миль. Коли я опиняюся серед лідерів і тримаюсь огорож, я можу спокійно опуститися в сідло і дозволити Ейргусту нести мене з вітерцем у цьому темпі.

Шум! Я ніколи раніше не чув нічого подібного. Гуркіт копит несподівано голосний. Я чув його на стрибках, але, коли ти глядач, він скороминущий. Він зникає через секунду, як тільки вершники віддаляються від тебе. А тут він стає все гучнішим у міру зростання швидкості.

Ми добираємося до першого повороту впритул до огорожі, випереджаючи всіх на півтора корпуси, відмінно обминаючи суперників. І на мить я внутрішньо завмираю, щоб насолодитися цим. На одну оманливу секунду чи дві у мене з'являється почуття, що я знаю, що тут роблю. Скачу попереду всіх у Саутвеллі, я чую лише стукіт копит Ейргуста і шум вітру. Зараз, коли я лідирую, я не чую інших коней за мною, тільки вітер. Той свист вітру, який я відчував, коли Віктор поніс у Джеймі Осборна, і який здався на той момент таким гучним, був лише поривом у порівнянні з торнадо, який зараз шумів у моїх вухах.

При цьому я навіть здатний відзначити, як глухо віддається стукіт копит Ейргуста по піску. Але ось глухий стукіт безперечно стає голосніше. На нас чекає довгий, стрімкий поворот, і за секунди ми опинимося на фінішній прямій. Зрештою, це повна галюцинація.

Ці нові відчуття відволікали мене, мабуть, менше, ніж на дві секунди, але на стрибках таке недозволено. І, схоже, я за це розплачуюсь. Спочатку один кінь виявляється поряд зі мною, потім два і ось їх уже три. Ми майже стикаємося. Опуститись у сідло, змінити руки. Ейргуст трохи набирає швидкість і намагається щосили йти з ними врівень, але тепер ми на території бігунів на одну милью, і мені варто було б працювати з ним більше на самому початку того довгого повороту. Коні-спринтери тут «включили свою другу швидкість» — у цьому їхня перевага.

Ейргуст справді наполегливо працює (я думав, що і я теж, поки після скачок не подивився відео, і був вкрай розчарований тим, як слабо я виглядав на тих перших стрибках), але нас обходить один, потім двоє. Вперше за заїзд нас відкидають назад. Морда Ейргуста, очі та моє обличчя починають покриватися піском. Я дивлюся вниз, щоб швидко вдихнути чисте повітря і сплюнути пісок, перш ніж знову підняти голову, і цього разу зустрітися з шумом гучномовця, ще одним несподіваним звуком. Тепер два коні збоку від нас, три попереду, гучномовець стає голоснішим за стукіт копит. Тепер п'ятеро попереду, всього чотирнадцять у заїзді, можливо, я зможу втриматись шостим?

І ось ще один шостий звук — рев натовпу. Ніщо не готує вас до цього, навіть у Саутвеллі. Я не можу уявити, на що схоже в'їжджати в цей звук, коли виходиш на фінішну пряму в Аскоті.

Наближаються два червоні попереджувальні знаки, і зараз вони необхідні мені. Якщо бути чесним, Ейргуст, мабуть, міг би скакати ще й ще. Очевидно, що я не використав його ресурс добре, але мої стегна горять, незважаючи на підготовку на тренажері.

"Не припиняй скакати, поки не перетнеш лінію". І я не припиняю. І це зроблено. Я намагаюся надати йому швидкості. Я підводжусь на стременах, зменшуючи вагу ззаду, і з подивом виявляю, що це у мене виходить. (Я бачив, як згиналися новачки, коли намагалися встати.) Дякую, Гі, і дякую, Джейсон.

І тут мене осяє. Ми це зробили.

Ми, чорт забирай, це зробили!

Ейргуст - кінь, який звук до забігу на дві милі, і я - новачок, займаємо 7-ме місце з 14 можливих. Ми не виграли, але ми добре виступили.

І я не єдиний, хто розуміє це. Коли ми повертаємо та галопуємо назад до схилу, переходячи на рись і, нарешті, на крок, Гі та Керолін стрибають та сяють усмішками там, де схил зустрічається з іподромом. Їхня реакція заводить і мене. Абсолютна ейфорія! Ніхто з нас не може повірити, що ми нарешті зробили це. Гі посміхається мені, і я намагаюся заговорити з нею.

А потім розумію, що не можу. Не те, щоб я розклеївся. Справа в тому, що у мене в роті ніколи не було так сухо – суміш нервів та піску.

Поїздка назад, щоб розсідати коня, і прогулянка до вагової досить сюрреалістичні. Мені махають незнайомі люди та кажуть «відмінно спрацьовано». Я здогадуюсь, що вони бачили газету або чули коментар і бажали мені успіху. Коли я повертаюся повз місце розташування коментаторської команди *At the Races* цього дня, Саймон Меплтофт і Джейсон Вівер запитують, чи не повернуся я прямо сюди, коли зніму екіпірування, і чи не виступлю перед камерами. Я не очікував всього цього, та ще й справді не здатний говорити зараз. Це знову перетворює мій шлунок на грудку нервів.

У ваговій мене багато вітають, і я по-справжньому зворушений реакцією кожного. Стрибки все-таки незвичайне місце. Я вішаю сідло і шолом на вішалку, повертаюсь і виявляю Мармайта, який широко-широко посміхається і каже, що хоче отримати ті еластичні підв'язки назад.

З глека на столі я наливаю воду в пластикову чашку, обмиваю рота, прагнучи позбутися піску і намагаючись повернути до життя свою мову, перш ніж вийду до представників телебачення.

І, коли я це роблю, настає перша, по-справжньому тиха мить з моменту закінчення стрибків. Тут на мене нарешті обрушується все пережите: дзвінки безлічі незнайомих людей з проханням про допомогу, переїзд із дому, втрата майже чверті ваги, навчання верхової їзди, зламані кістки на стрибках у Брайтоні та підйоми о 5-й ранку щодня... Все це того коштувало.

Ми виграли парі. Ми зробили це!

Ми – це дивовижна команда: Гі, Бос, Сара Бослі, Чарлі Морлок, Тіна Флетчер, Джейсон Кук, Майкл Колфілд, дуже багато інших і я. Ми діяли дружно та встигли.

А на шляху було доведено Десять правил приборкання Тигрів.

Епілог

Життя без Тигра

Приборкання Тигрів не про те, «як стати успішним», хоча втілення принципів, що викладаються тут, на практиці зробить вас успішним. Приборкання Тигрів - про звільнення. Звільнення від страхів, щоб подарувати собі свободу жити своїм життям.

«Отже, передусім дозвольте висловити мою тверду впевненість, що єдине, чого ми повинні боятися, — це самого страху — безіменного, безглуздового, несвідомого страху, який паралізує зусилля, необхідні для перетворення відходу на наступ».

Так сказав Франклін Д. Рузвельт. Мабуть, він теж був приборкувачем Тигрів.

Звільнення від страху перед страхом — це пробудження. Тигр пригнічує наше справжнє "Я". Чого хоче ваше справжнє «Я», коли ви нарешті стикаєтеся з ним віч-на-віч?

- жити відповідно до наших цінностей
- шукати сенс життя
- мати в житті мету
- знайти справжній, справжній зв'язок з іншими людьми (бути справжнім, щирим з оточуючими, які самі справжні)
- зростати — мати відчуття того, що ми все ще кимось «стаємо», що ми можемо переступити межі своєї нинішньої реальності

Коли ви випускаєте своє справжнє «Я» з лап Тигра, це матиме безліч чудових наслідків.

Ви виявите, що ваше слово стає для вас важливішим. Стримувати дані обіцянки — чималий подвиг. Стримувати обіцянки, дані іншим, простіше, але багато хто зазнає невдачі і в цьому. Порушення слова люди рідко забувають.

Ви виявите, що спілкування з домашніми стало чеснішим і щирішим, і стосунки з партнером, друзями чи дітьми — більш цілісні та глибокі.

Можливо, ви навіть більше дбаєте про своє здоров'я, правильно харчуєтеся і виконуєте фізичні вправи. Чому? Тому що тіло стало судиною для вашої історії і тепер служить не тільки для того, щоб нести тягар залежної поведінки.

Коли ви побачили Тигра в дії, у вас з'явилася свобода і мужність усвідомити залежну поведінку, яка завдавала вам страждань. Ви здатні зробити сміливий вчинок та приймати від людей допомогу. Я наголошую, що книга *«Приборкання Тигрів»* підштовхне вас до того, щоб задуматися про свою залежність і дасть вам поштовх для змін. Однак вона не націлена повністю екіпірувати вас для позбавлення аддикції.

Нарешті ви будете вільні вибирати, що писати в наступному розділі вашої історії, і Десять правил допоможуть вам написати цей розділ. Незважаючи на гарчання Тигра, це буде *ваша* історія.

Якщо ви збентежено, що писати в наступному розділі своєї історії, не турбуйтеся. Приборкуйте свого Тигра в малому сьогодні та завтра, робіть невеликі кроки назустріч страхам. І завдяки такому розвитку та зростанню вашої впевненості в собі ваша смілива мрія та мета впливе з усього цього болота створеної Тигром поведінки та мислення.

Ваш сенс і мета з часом стають яснішими, коли вщухає страх перед страхом.

У глибині душі ви знаєте, що хочете написати. Я бажаю вам успіху.

Ви пишете історію свого життя

Ви пишете історію свого життя. Ви повинні це робити, правда? Хто ще? Рішення – вчинок – результат. Ви пишете сторінку у своїй історії зараз, коли закінчуєте читати мою книгу. І я пишу сторінку у своїй історії зараз, коли пишу для вас ці завершальні слова. Наші історії перетнулися. Як з'ясувалося, ми з вами дуже схожі, коли доходить до Тигра. Крім того, ми обидва можемо приборкати його.

«Чи я написав свою історію? Чи я дозволив Тигре продиктувати мені моє життя?»

Настала ваша черга.

додаток

"Нова економіка": приєднуйтесь до революції

"Іди туди, де страшно" - життєво важливий для вас інструмент у сучасній "новій економіці". Стати тим, з ким зважають, станьте лідером і підготуйтеся до змін на роботі, на якій скоро опинитеся.

Наша професійна сфера швидко змінюється. Ми більше не можемо чекати, доки нам скажуть, що робити. Ми повинні здійснювати свій особистий внесок, та активно. Ніхто з нас не має довічної роботи. Всі ми підприємці, суб'єкти підприємницької діяльності, і хороші рівно настільки, наскільки добрим є наш останній внесок. Ви знаєте, що це так, ви відчули, як змінюється світ професійної діяльності навколо вас.

Більшість вбачають у цьому загрозу, але дехто — можливість. Бізнес надзвичайно жадібний до тих, хто може повністю викладатися. Але справа не в тому, щоб працювати більше чи старанніше — просто захоплюватися справою та здійснювати повніший внесок. Нагородою буде свобода дії, свобода життя, свобода перетворювати роботу на захоплення та пригоду.

Що сталося? Щоб зрозуміти це зрушення, необхідно трохи вирушити назад.

Чотири економічні епохи

Раніше ми були мисливцями/збирачами. То була перша економічна епоха. Ми виходили, полювали за здобиччю та збирали плоди, насіння та гриби.

Потім настала інша економічна епоха - епоха землеробства та скотарства. Ми обгородили землю і вирощували тварин на м'ясо, стали засівати поля, вирощувати фруктові дерева та овочі. У феодалізмі були свої недоліки і переваги, проте тепер не доводилося стикатися з дикими тваринами, щоб отримати свою вечерю. Тоді між людьми виникла майнова нерівність, і народилася легенда про Робін Гуда.

Потім настала промислова епоха. Тепер від людей потрібно було стати живими шестернями величезних механізмів — заводів та фабрик. Від цих «гвинтиків» потрібно було діяти шаблонно, щоб весь механізм продовжував працювати. Здатність думати не надто віталася. Безпечніше було знати своє місце, якщо ви хочете зберегти роботу і прогнати свою сім'ю.

Людьми управляли те щоб вони передбачували працювали як частину виробничої машини. Їх поміщали в рахунок прибутку та збитків як пасивну ціну — а не в балансний звіт як активи.

Нині ми вступили у четверту економічну епоху. У цій книзі я називаю її "ною економікою". Це дуже хвилююче нововведення. Тепер повно можливостей. Вперше багато людей здатні знайти сенс і мету у своїй роботі. Ламаються ієрархії. Інновації та значний внесок можуть виходити від співробітника будь-якого віку та рангу. Навчання протягом усього життя стало нормою. З'явився вільний доступ до інформації та людей.

Втім, є й проблеми. Багато керівників залишилися в рамках індустріальної епохи: їм страшно щось змінювати, довіряти оточуючим, дозволяти чомусь виходити з-під директиви та контролю. Більшість співробітників, як і раніше, діють так, ніби їх найняли на заводський конвеєр. Обидві сторони мають швидко змінитись, щоб вижити в умовах нової економіки.

Нова економіка

Чим відрізняється "нова економіка" і як виникає така зміна? Ось дуже короткий опис.

Цілісність бренду та прозорість

Найбільша зміна полягає в тому, що тепер споживач вимагає цілісності та прозорості від компаній, з якими має намір мати справу. Це змінило суть бренду. Бренд більше не є тим, що ретельно презентують на екрані телевізора. Бренд піддається випробуванню щоразу, коли споживач взаємодіє з людьми, продуктами чи процесами компанії. І тепер споживач має право вимагати цілісності та прозорості.

Відтепер споживачі мають головний дослідницький інструмент — інтернет. Вони можуть сповіщати про свої відкриття усю світову мережу. Компанії на кшталт Amazon знають про це - подивіться, як вони постачають вас мегафонами за кожної можливості на своєму сайті!

Ви все ще вагаєтесь? Спробуйте це: компанія Procter & Gamble була заснована у 1837 році. Вона рекламувала вам Fairy, Ariel та багато інших брендів з тих пір, як ви були дитиною. І раптом у 2011 році вона запустила першу рекламу самої себе як компанії — наче на протизагаду своїм брендам. Чому?

Подумайте про це. Відтепер споживачі хочуть знати, за що виступає компанія, а не лише про її товари, і P&G має чудову історію про самих себе, яку вони можуть розповісти. Тепер настав час розповісти її!

Ви можете назвати генерального директора Apple? Чи можете ви назвати генерального директора General Electric? У кого з них вища ринкова капіталізація? Зрозуміло, що є й інші

складові успіху Apple, але відповіді на ці питання свідчать про зрушення. Хто голова Virgin Group? Який бренд Сполученого Королівства вважається чемпіоном серед споживачів?

Це велика сила та сильна зміна. Це надає співробітникам будь-якої компанії нову та більш високу цінність. Досвід відносин із брендом спільно створюють співробітники – не керівники. Вони створюють його щодня за рахунок контактів із споживачем; найчастіше вони розуміють ці взаємини куди краще за керівників.

Ваші керівники потребують вашої цілісності, енергії та ідей як ніколи раніше.

Темп та рівень активності

Інша сторона змін – темп та рівень активності. Все відбувається надто швидко, щоб у співробітників був час отримати пораду та схвалення вищих. Необхідна кмітливість і спритність. Все відбувається настільки швидко, що підприємствам потрібно хапатися за інновації та швидко відгукуватися по інстанції, якщо потрібні інвестиції чи схвалення. Ми не можемо тепер чекати квартального мозкового штурму начальства в якомусь готелі, після чого настане спуск вказівок зверху вниз. Прошарок менеджерів середньої ланки (для контролю за нижчими співробітниками) нерідко привносить власні бюрократичні складнощі та уповільнює темп. І керівники змушені наділяти «пересічних співробітників» повноваженнями, що дозволяють ухвалювати самостійні рішення.

Потреби співробітника

Останнє важливе зрушення стосується мотивації людей ходити на роботу. Подібно до споживачів, тепер вони вимагають певної цілісності. У таланта є вибір. І оскільки первинні потреби (в їжі, даху та безпеці) в нашому суспільстві практично задоволені, люди прагнуть чогось більшого. Їм не байдуже, якому колективу вони належать, і вони хочуть відчувати мету та зміст своєї роботи. Компанія, яка продовжує командувати та керувати «живими шестернями», втратить найталановитіших і найцінніших співробітників, і вона знає про це.

Приборкайте свого Тигра та отримайте нагороду

Тепер самі керівники кричать: «Нам необхідно, щоб ви взяли контроль над своїми сферами — запроваджували інновації — давали нам поради — впливали на події — не чекали на нас, були заповзятливими і приходили до нас з ідеями». Деякі керівники зайшли в цьому набагато далі за інші. Так чи інакше здатність бути творчою особистістю, бути новатором (до того ж високо оціненим) — стає важливішою з кожним днем.

На жаль, багато співробітників не прагнуть бути залученими до цих хвилюючих змін — під впливом свого Тигра.

Зате ви вже працюєте над тим, щоб приборкати свого Тигра.

Ви маєте можливість обговорити свій власний проект, бути заповзятливим, впливати на події всередині організації.

Не дозволяйте Тигра вкрати у вас це. Приєднуйтесь до революції та заявіть права на свій приз.

*Нехай сонце світить над тобою І любов прибуде Чисте світло осяє тебе І береже в дорозі ...
Сат Нам*

Подяки

Багато видатних людей допомогли *"Іди туди, де страшно"* опинитися у вас в руках.

По-перше, хочу подякувати Блер Палмер і моїй чудовій команді з компанії *Taming Tigers*, усю аудиторію, членів робочих груп та учасників основних програм корпоративних змін, які поділилися безцінними думками та порадами і в багатьох випадках залишилися з нами на зв'язку.

Неможливо було б навчитися галопувати на іподромі за один рік без допомоги Гі Бредберн (у дівочтві Армїтедж), Майкла Колфілда, Тіні Флетчер, Грема Флетчера, Марка Бредберна, Мартіна та Сарі Бослі, Чарлі Морлока, Джейсона Кука, Родді Грі Дейлі, Джеймі Осборна, Ендрю Болдінга, Чарльза та Мереган Норвуд, Джорджі Браун, Хейлі, Гері та Джейн Мур а також без Театру життя, Містера Музичного, чудового Ейргуста та багатьох інших людей та коней.

Я б не став першим британцем, який подолав позначку 100 метрів у фрідайвінгу, без підтримки та відданості Деббі Меткалф, Андреа Цукаррі, Марко Нонса, Джона Піттса та команди з лондонського центру йоги Alchemy.

Спасибі Брайану Лоусону, який дуже наполягав, щоб я спробував виступати з «мотиваційними промовами», а також Янну Мартелу за те, що він надихнув мене на «Йди туди, де страшно» своєю надихаючою книгою *«Життя Пі»*.

Я дуже вдячний тим людям, які зв'язалися зі мною після того, як побачили презентацію *Taming Tigers* і погодилися на публікацію історій свого життя в цій книзі. Дякую вам за чесність, великодушність та час.

Особлива подяка Річарду Данвуді за всю надану їм допомогу та підтримку протягом цього шляху і за те, що він був такий добрий, що написав передмову до книги.

Дякую моїм редакторам, Еду Фолкнеру та Клер Волліс з Virgin Books, а також Річарду Коллінзу та моєму літературному агенту, неповторному Роберту Кірбі — їхні думки та поради були неоціненними.

Велике спасибі моїм друзям та сім'ї за те, що дозволили ховатися від них тижнями, щоб створити цю книгу, і за терпіння до моїх пригод.

Нарешті, я хотів би подякувати Гі Бредберну (у дівочтві Армітедж) за весь час, сили і важку працю — в будь-яку погоду, — які привели мене на іподром; дякую Гі, а також Аніті — моєму найкращому другу і дружині — і моїй дочці Медді за їхню віру в мене.