

Жан Франсуа Менар, Мари Мальшелосс

ОЛИМПИЕЦ В ОФИСЕ



СЕКРЕТЫ

**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ ВЕЛИКИХ СПОРТСМЕНОВ
ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ВАШЕЙ ОФИСНОЙ КОМАНДЫ**

**Мари Мальшелосс
Жан Франсуа Менар
Олимпиец в офисе.
Секреты психологической
подготовки великих
спортсменов для участников
вашей офисной команды**

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=58671674

*Олимпиец в офисе. Секреты психологической подготовки великих
спортсменов для участников вашей офисной команды: Азбука; Москва;*

2020

ISBN 978-5-389-18714-6

Аннотация

Когда речь идет о выступлениях на крупных соревнованиях, спортсмен должен быть уверен в своих силах, уметь справляться с напряжением и оставаться сконцентрированным, несмотря на многочисленные отвлекающие факторы. То же самое актуально и в офисе: работник, желающий добиться успеха, вынужден превзойти самого себя, чтобы эффективно решать повседневные задачи. Эта книга открывает вам уникальный доступ к

вселенной великих атлетов, артистов и лидеров из различных сфер деятельности. Жан Франсуа Менар, ведущий эксперт по психологической подготовке, делится с вами методами и стратегиями, позволяющими подготовить мозг к успешной работе в любой ситуации. Пробудите дремлющего в вас олимпийца!

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

| | |
|---|----|
| Предисловие | 7 |
| Введение. Олимпийский чемпион на работе | 10 |
| Ваш руководитель – бывший спортсмен? | 13 |
| На работе ваших усилий никогда не достаточно! | 17 |
| Эта книга – результат командной работы! | 20 |
| Жан Франсуа Менар | 20 |
| Мари Мальшелосс | 23 |
| Как пользоваться этой книгой | 25 |
| 1. Не упускайте любую возможность учиться | 27 |
| Ключ к успеху | 30 |
| Опыт обучения | 33 |
| Даже короли ошибаются | 35 |
| Забудьте об автопилоте | 39 |
| Любознательность – секретное оружие | 43 |
| Твердо стойте на ногах | 46 |
| Делайте все правильно! | 48 |
| «Восхитительная неуверенность» | 50 |
| Ах, эта дисциплина! | 54 |
| 2. Мечтайте по-крупному | 59 |
| Источники мотивации | 61 |
| Удовольствие – это сильно! | 67 |
| Мечты нелепы? | 72 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| Мечтайте на здоровье! | 75 |
| Проявите упорство | 79 |
| Стратегии для поддержания мотивации | 81 |
| Принцип минимума | 81 |
| Взаимосвязывающая самомотивация | 83 |
| Осознание прогресса | 84 |
| Осознание причин своих действий | 86 |
| «Нужно» против «Я хочу» | 90 |
| Делитесь своей мечтой | 92 |
| Визуализируйте мечту | 93 |
| 3. Высвободите свой внутренний огонь | 95 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 97 |

**Жан Франсуа Менар,
Мари Мальшелосс
Олимпиец в офисе.
Секреты психологической
подготовки великих
спортсменов для
участников вашей
офисной команды**

Jean François Ménard, Marie Malchelosse

L'olympien au bureau

**La préparation mentale des grands athlètes transposée
au monde du travail**

© 2019, Les Éditions de l'Homme, division du Groupe
Sogides inc., filiale de Québecor Média inc. (Montréal, Québec)

© Андреева Т., перевод на русский язык, 2020

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Изда-
тельская Группа «Азбука-Аттикус», 2020

Азбука Бизнес®

Предисловие

Как только меня приняли в Национальную футбольную лигу в 2014 году, я решил, что за несколько сезонов игры с профессионалами смогу расширить свои физические возможности. Я полагал, что прогресс придет сам по себе, учитывая бесчисленные часы, которые проведу на футбольном поле и в тренажерном зале. Считал, что достаточно быстро смогу улучшить показатели, которые получил при выполнении шести знаменитых оценочных испытаний.

Реальность же заключалась в том, что спустя шесть сезонов, несмотря на все мои усилия на поле и в зале, я с трудом показывал такие же результаты, как в 2014 году. Было утопией думать, что мое тело станет сильнее и быстрее. Физические требования и интенсивность контактного вида спорта, такого как футбол, делают практически невозможным поддержание формы в течение всего сезона. На одной неделе кровоподтек на квадрицепсе мешает тебе выполнять *приседания*. На следующей неделе удар в плечо не позволяет делать жим, лежа на скамье. Именно поэтому в межсезонье нужно восстанавливать утраченную силу и быстроту реакции.

Несмотря на это, большинству игроков удастся развиваться и повышать уровень мастерства. Мы совершенствуем различные приемы, такие как блокирование в моем случае. Од-

нако решающую роль в улучшении результативности играют процессы, происходящие в нашей голове.

Во время матча лайнмен линии нападения, каким я и являюсь, должен выполнить от 60 до 80 розыгрышей. Между результатом одной игры, будь она успешной или нет, и результатом следующего состязания существует слабая связь. Самым большим моим достижением за последние пять лет стала способность переворачивать страницу после каждой игры и переключаться на будущее. Поэтому по меньшей мере 60 раз за матч я мысленно начинаю все сначала. Может показаться, что это просто, однако это совсем не так, когда речь идет о 4-м пятнадцатиминутном периоде и критическом моменте, когда 80 000 пар глаз устремлены на вас, а вы пропустили свой блок в предыдущем розыгрыше.

Развитие психологической устойчивости, уверенности в себе и концентрации – вот настоящая задача спортсмена. Эти факторы определяют разницу между среднестатистическим и хорошим игроком. Атлеты проводят много времени, совершенствуя физическую форму, то же самое действительно и для умственных способностей.

Последние шесть лет я разделял свое время между футболом и еще одной моей страстью – медициной. Я прошел много медицинских стажировок и вскоре обнаружил, что большую часть работы по психологической подготовке, которую я проделал для своего развития как игрока, можно полностью применить в отделении неотложной помощи и в меди-

цине в целом. Рассмотрение диагноза в стрессовой и напряженной ситуации, правильные ответы на вопросы врача, курирующего мою работу, или сдача выпускного экзамена после учебы, растянутой на четыре года из-за моей игры в футбол, – все это ситуации, где я применил знания, полученные в футболе, чтобы довести задачу до конца логичным и рациональным образом.

С момента моей первой встречи с Жаном Франсуа я заметил, что опыт и мастерство делают его бесспорным лидером в своей области. Благодаря нашим обсуждениям я быстро понял, что тренировка мозга – это важнейшая составляющая полного раскрытия потенциала. На футбольном поле, в отделении неотложной помощи или в офисе для достижения результатов нам необходимы одни и те же компоненты: правильное отношение к вещам, умение не обращать внимания на отвлекающие факторы, лидерство и движение вперед.

Приятного чтения!

Лоран Дюверне-Тардиф, игрок Национальной футбольной лиги – Канзас-Сити Чифс

Введение. Олимпийский чемпион на работе

Не бойтесь! Речь не о том, чтобы подняться бегом на 22-й этаж офиса утром и спуститься вечером, и не о том, чтобы выполнить 5 подходов по 100 отжиманий на одной руке на рабочем месте. Быть олимпийцем¹ в офисе гораздо проще, чем быть участником Олимпиады, на которого смотрит весь мир, однако не менее приятно.

Основная идея заключается в том, чтобы привнести в вашу профессиональную жизнь инструменты и стратегии, которые позволяют спортсменам успешно выступить в нужный момент, независимо от обстоятельств.

Что же на самом деле означает успешное выступление? Очень часто этот термин неверно истолковывается и ассоциируется с кем-то исключительным, кто царствует в одиночестве на вершине. Цель данной книги не в том, чтобы обязательно сделать из вас лучшего специалиста в своей сфере, а в том, чтобы предложить вам пути самосовершенствования. Именно так, и не иначе.

Почему важно научиться показывать лучшие результаты?

¹ Несмотря на то что термин «олимпийцы» обычно относится к богам греческой мифологии, проживающим на горе Олимп, мы решили использовать этот термин (пишется с маленькой буквы «о») для обозначения профессиональных спортсменов, принимающих участие в Олимпийских играх.

В ежедневной суматохе мы редко задумываемся об этом, но, хотим мы того или нет, от нас требуют превосходства как от профессиональных спортсменов.

Все должны преуспевать: медсестра, служащий, учитель, офицер полиции, мать и отец семейства. У всех нас есть кто-то, чьи ожидания связаны с нами: руководитель, клиенты, акционеры, банкир, коллеги, дети. Эта же ситуация применима и к профессиональным спортсменам, которые должны соответствовать ожиданиям тренера, спортивной федерации, спонсоров и в конечном счете своей страны. Как и участников Олимпийских игр, сама среда призывает вас к успеху, даже если вы и не отдаете себе в этом отчета.

Несмотря на то что все больше профессионалов находят отдушину в физических упражнениях, будь то бег, езда на велосипеде или триатлон, эта книга не о том, как привести себя в форму, которой обладают олимпийцы. Мы скорее поговорим о точке соприкосновения мира профессионального спорта и мира работы – речь пойдет о мозге.

Вам часто приходилось слышать, что выступление спортсменов – это не только физическая, но и в большей степени психологическая составляющая. Именно об этом данная книга.

Ваш мозг – ваш главный инструмент, ваш двигатель. Ваше секретное оружие. В мире профессионального спорта наступает момент, когда лучшие спортсмены достигают примерно одинакового уровня с точки зрения физических спо-

способностей и навыков. Разница лишь в том, что спрятано под шлемом. Они тренировали мозг, чтобы лучше концентрироваться, лучше реагировать на непредвиденное, лучше справляться со стрессом. Чтобы показывать лучшие результаты.

Однако внимание! Мозг также может сыграть с нами злую шутку. Чтобы этого не случилось, необходимо разумно поддерживать этот двигатель. Бывают ситуации, когда спортсмены не отправляют правильные сигналы в мозг, несмотря на все средства, которыми располагают. В английском языке используется имеющий негативную окраску термин *to choke* (провалиться), когда речь идет о спортсменах, которые потерпели поражение в тот момент, когда должны были преуспеть. Разум стал их злейшим врагом.

Спортсмены, одержавшие победу на Олимпийских играх, обязаны этому не только физической, но и психологической подготовкой. Они никогда не позволят мозгу упустить *их* момент. Точно так же работник не хочет, чтобы его мозг упускал *его* моменты.

Ваш руководитель – бывший спортсмен?

По данным издания журнала Fortune Global 500 от марта 2004 года, более 90 % генеральных директоров 500 предприятий с самым большим оборотом являются бывшими профессиональными спортсменами. Этот факт вас удивляет? На самом деле все очень логично. При одинаковых профессиональных характеристиках работодатели чаще отдадут предпочтение бывшему атлету, нежели другому кандидату. Их привлекают такие качества, как решительность, умение работать в команде, сила характера, способность успешно работать, находясь под давлением. Им нравится привычка спортсменов делать все возможное для достижения своих целей. Согласитесь, любой работодатель мечтает о таком работнике.

Между миром спорта и работой можно проследить следующие параллели:

- Спортсмен готовится к следующему матчу – директор по продажам готовится к следующему совещанию.
- Спортсмен борется со стрессом выступления перед 20 000 зрителей и рискует разочаровать их в случае неудачи – президент компании борется со стрессом, чтобы принять решение, которое может стоить предприятию миллионов долларов в случае его ошибки.

- Спортсмен контролирует дыхание, чтобы успокоиться перед решающим броском для победы, – менеджер по работе с клиентами контролирует дыхание перед встречей с потенциальным клиентом, который может стать одним из самых выгодных для компании.
- Лыжник адаптируется к изменениям трассы – работник адаптируется к технологическим изменениям.
- Спортсмен терпит боль во время тренировки – работник справляется с усталостью в течение 50-часовой рабочей недели.

Думаю, вы поняли.

Работнику также необходима психологическая подготовка, как и спортсмену. Возможно, она ему нужна даже больше. Удивлены? Давайте посмотрим...

Жизнь большинства спортсменов подчинена достаточно простому режиму, регламентированному группой профессионалов и созданному для того, чтобы помочь им достичь хороших результатов. Многие моменты определены за них: тренировки, питание, лечение, психологическое сопровождение, сон, соревнования... и все по новой! Большинство атлетов еще не имеют детей и не обременены заботами, за исключением всего, что связано со спортом.

Жизнь офисного работника не так проста: к нему постоянно обращаются со всех сторон, на него обрушивается лавина электронных писем, ему приходится постоянно адапти-

роваться к новым гаджетам, быстро переключаться с одной задачи на другую. Вы сосредоточены на одном задании – и вдруг кто-то заходит в ваш кабинет и просит срочно взяться за другое дело. Завершая работу, вы понимаете, что задача и не была настолько срочной! Потеря времени. Потеря энергии. Требования растут. В конце дня вы издаете тяжелый вздох. Уф, день закончен, но... действительно ли он закончен?

Когда работник возвращается домой, его внимания требуют семья, домашние работы детей, приготовление еды, оплата счетов, обязанности по дому и много других задач.

Спортсмен понимает, что его ждет. Его расписание четко прописано в «ежегодном плане тренировок»: объем тренировок, интенсивность тренировок в каждый период года, этапы подготовки к соревнованиям и даже каникулы. Все продумано за него. Он заранее знает, когда его ждут моменты, сопряженные с большим напряжением. Он может к этому подготовиться. Будущее предсказуемо.

Олимпиец же в офисе регулярно подвергается испытаниям. Несколько раз в неделю его будут вызывать для решения производственных проблем, определения сроков, внесения изменений в приказы и графики. Ежедневно он сталкивается с различными мелкими стрессовыми ситуациями. Также ему иногда приходится иметь дело с серьезными стрессовыми ситуациями, которые не всегда можно предвидеть и к которым он не всегда готов.

Спортсмены регулярно прибегают к помощи специалистов по психологической подготовке, которые обучают их приемам, позволяющим тренировать свой мозг, чтобы успешно выступать в условиях наличия постоянных отвлекающих факторов.

Сколько работников могут рассчитывать на помощь специалиста по психологической подготовке, чтобы легче справляться с ежедневными задачами на работе?

Бинго!

Вот почему в современном быстроменяющемся мире работнику необходимо интересоваться психологическими инструментами, которые позволят ему самосовершенствоваться и достигать лучших результатов. Не забывайте, ваш мозг – это ваш двигатель. Другими словами, результаты вашей работы напрямую связаны с вашей способностью преуспевать.

Поэтому лучше инвестировать в себя, чем в свою работу!

На работе ваших усилий никогда не достаточно!

В компаниях работники, как правило, могут рассчитывать на курсы технического обучения, которые помогают расширить знания в профессиональной области. Однако не хватает предложений, помогающих разобраться с психологическими аспектами успешной деятельности: как быть более эффективным, справляться с неудачами, со стрессом, как лучше организовать свое время, как максимизировать свою энергию.

В офисном мире существует намного меньше подобных ресурсов, чем в мире большого спорта.

Бешеный режим, которому подчинена жизнь работников, даже стал клише, отдельным выражением: «делать больше с меньшими затратами». Несоответствие в терминах, которое больше связано с магией, чем с эффективностью. Каждому приходится этому соответствовать, но как?

Изо дня в день требования и ожидания растут. Приходится осваивать новые навыки, как того требуют технологические изменения. Сколько работников выполняют только то, что прописано в их должностной инструкции?

Теперь нередко следующая ситуация: работник только что завершил очень продуктивный год в офисе, и, к его большому сожалению, руководитель одновременно поздравляет ра-

ботника и просит его выполнить еще больший план в течение следующего года... Такова реальность рынка труда. От вас всегда требуется больше. Мир успеха и конкуренции. Выполняя одно требование за другим, легко выдохнуться.

Американская армия придумала акроним, чтобы солдаты легче запоминали четыре главных прилагательных, характеризующих важнейшие задачи. Он прекрасно подходит и для определения современного рынка труда. Речь идет об акрониме VUCA, где четыре буквы означают *volatile*, *uncertain*, *complex* и *ambiguous*, которые можно перевести как «нестабильный», «неопределенный», «сложный» и «неоднозначный». Эти слова как нельзя лучше отражают некоторые сферы нашей профессиональной деятельности.

Чтобы легко плавать в этих беспокойных водах, необходимо иметь хорошую голову и смелость, позволяющие справляться с испытаниями.

20 лет назад требования рынка труда были совершенно другими. Психологическая устойчивость работника была преимуществом на работе. Сейчас она стала необходимостью.

Рынок труда претерпел большие изменения, однако нельзя сказать то же самое о нашем мозге. В действительности способ его функционирования не изменился! Нервные ветви и мозговые волны остались прежними. В отличие от мозга умственные способности не статичны. Они должны развиваться с течением времени, следовательно, важно научиться

их использовать более оптимально.

20 лет назад не существовало смартфонов. Рабочий график с 9 до 17 для большинства людей считался нормой. Работа оставалась в офисе. Сейчас электронные устройства следуют за нами домой. Искушение продолжить работать вечером сильно, не так ли? Сообщение, оставленное на голосовой почте в полдень пятницы, могло ожидать ответа в понедельник или даже во вторник, но сегодня? Мы практически все делаем впопыхах.

Вы хотели бы вернуться в прошлое?

Все больше компаний отдают себе отчет в том, что силы работников истощаются в этой новой реальности. Руководители начинают осознавать необходимость обучения работников психологическим приемам, они выделяют средства на проведение лекций и тренингов по данному вопросу. Движение началось, пусть впереди еще длинный путь.

В вашей рабочей сфере, возможно, отсутствуют подобные лекции или тренинги. Вы, возможно, лишены сопровождения специалиста по психологической подготовке. Однако ничто не мешает овладеть приемами, которые позволят вам стать *олимпийским чемпионом в офисе*.

Эта книга – результат командной работы!

Во процессе чтения вы увидите, что мы, соавторы данной книги, очарованы большим спортом, который является катализатором поиска совершенства. Для каждого по-своему он стал путеводной нитью нашей профессиональной деятельности. А теперь давайте познакомимся.

Жан Франсуа Менар

Сколько себя помню, мне всегда хотелось помогать другим преуспеть в исполнении их самых смелых желаний. Именно поэтому я выбрал путь консультирования профессиональных спортсменов. Иногда я работаю не только в офисе, но и сопровождаю атлетов на соревнованиях по всему миру.

Моя работа необыкновенная. Когда я помогаю спортсмену выявить и понять психологический барьер, который его сдерживает, и предлагаю ему ключ для его устранения, я испытываю неопишуемое чувство удовлетворения. Каждая такая победа – моя олимпийская медаль.

Окончив университет в 25 лет с дипломом магистра спортивной психологии, я устроился на работу в Cirque du Soleil. Мне открылся удивительный мир акробатов, музыкантов,

клоунов, факиров, жонглеров. 40 национальностей. Трудно получить лучшее профессиональное крещение!

Артисты Cirque du Soleil выступают перед зрителями сотни раз в году. Без железной психологической подготовки это становится рискованным. Я окунулся в цирковой мир с головой. После работы в цирке можно работать везде, скажу я вам!

Через пять лет я перенесся из мира цирка в мир олимпиады. Вспоминаю, как в конце обучения в университете я заявил группе преподавателей, что однажды буду работать с профессиональным спортсменом. В то время я еще не знал, что пророчество сбудется всего лишь 10 лет спустя и спортсмен будет не один! Я пережил необычайные моменты во время работы со многими выдающимися канадскими олимпийцами, в их число входят Скотт Моир и Тесса Вертью (танцы на льду), Микаэль Кингсбери (фристайл), Максанс Парро (сноуборд), Дерек Друэн (прыжки в высоту), Дамиан Уорнер (легкая атлетика), Антуан Валуа-Фортье (дзюдо). Мое сотрудничество с этими спортсменами в преддверии Олимпийских игр в Рио-де-Жанейро в 2016 году и Олимпийских игр в Пхёнчхане в 2018-м принесло Канаде несколько медалей. И работа продолжается. В настоящий момент я занимаюсь подготовкой десятка спортсменов к Олимпиадам в 2020 и 2022 годах. Как говорится, *бойтесь своих желаний* – они иногда сбываются!

Все олимпийцы, о которых пойдет речь в книге, велико-

душно согласились, чтобы я поделился с вами историями о некоторых решающих моментах, которые мы пережили вместе. Благодаря этим примерам вы сможете лучше понять, как им удалось применить основополагающие принципы психологической подготовки, чтобы стать великими чемпионами. Я очень благодарен им за это.

Очевидно, что успех профессиональных спортсменов результат совместной работы группы экспертов. Чтобы достичь расцвета, спортсмену необходима помощь тренеров по физической подготовке, тренеров по техническому исполнению, физиологов, команды врачей, нутрициологов, спортивных психотерапевтов и спортивных агентов. Психологическая подготовка является одним из элементов уравнения, которое ведет к успеху.

В первую очередь моя цель как лектора – рассказать о различных подходах и стратегиях психологической подготовки, которые участники потом смогут использовать на своем рабочем месте. Мой подход основывается на обучении, а не на мотивировании слушателей. Если участники покидают мои лекции вдохновленными, тем лучше. Но моя основная цель заключается в том, чтобы они вышли оттуда, обладая большим количеством необходимых инструментов. Этот же метод я выбрал и для данной книги.

Прослушав одну из моих лекций, участники часто говорят: «Ты должен написать об этом книгу». И вот вся информация перед вами! В книгу также включены несколько по-

ложений, которые я не успеваю изложить за час лекции. Эта книга написана для вас. В вас живет олимпийский чемпион на работе.

Мари Мальшелосс

Моя первая встреча с Жаном Франсуа состоялась в рамках интервью. Он рассказал мне о захватывающем пути подготовки к Олимпийским играм в Пхёнчхане в 2018 году, на которых я присутствовала в качестве журналиста. Я стояла в конце трассы в тот вечер, когда фристайлист Микаэль Кингсбери одержал сокрушительную победу. Я видела все – и в то же время не видела ничего.

Через несколько недель после окончания Олимпиады в рамках интервью Жан Франсуа рассказал мне, что же на самом деле произошло в тот вечер, практически минута за минутой. Он поведал мне о психологическом настрое Микаэля, его тренеров и его самого. Он объяснил мне, как каждое высказывание, каждая интонация участников команды могла послать неверный сигнал Микаэлю. Все должны были верить в работу, которую команда проделала за прошедшие четыре года, в ожидании этого момента. На самом деле, Жан Франсуа поделился со мной тем, что не мог увидеть ни один наблюдатель в тот вечер, в том числе и я.

За более чем двадцатилетнюю карьеру спортивного журналиста я следила за десятками спортсменов, за Олимпий-

скими играми. Это истории побед и поражений. С самого начала я знала, что психологический аспект является решающим для достижения высокого результата. Готовила репортажи на эту тему, которой интересовались испокон веков. Однако, слушая рассказ Жана Франсуа, я взглянула на психологическую подготовку под другим углом. Убедилась в ее размахе и еще большей значимости. В конечном счете в голове спортсмена не должно остаться ни одной теневой зоны.

Всему миру, а не только спортсменам необходимо узнать о психологической подготовке! Для достижения этой цели мы решили объединиться в команду с Жаном Франсуа.

Как пользоваться ЭТОЙ книгой

Эта книга не претендует на то, чтобы произвести коренной переворот в вашей жизни. Как раз наоборот. Вы – эксперт в своей области и прекрасно знаете, что из написанного вам подойдет, а что – нет.

Основной замысел книги – предложить вам инструменты, используемые участниками Олимпийских игр для того, чтобы преодолеть самого себя, выступить и добиться своих целей. Эти инструменты можно применить в большинстве рабочих ситуаций, где необходимо:

- Уметь справляться со стрессом.
- Действовать конструктивно в сложных ситуациях.
- Оставаться уверенным даже в состоянии уязвимости.
- Чувствовать себя непринужденно в некомфортных моментах.

Эти инструменты будут иллюстрироваться реальными живыми историями. Вы получите привилегированный доступ к миру олимпийских чемпионов, а также к миру экспертов по выступлениям. Станете свидетелями их пути к успеху. Узнаете, что они пережили, о чем думали. Изучая их путь, вы поймете, каким образом они смогли применить инструменты по психологической подготовке. Жан Франсуа также поделится с вами некоторыми личными впечатлениями.

ми, мечтами, элементами подготовки к Олимпийским играм, а также важными уроками, которые помогли ему двигаться вперед. Поскольку речь пойдет об историях и моментах, которые он сам пережил, в том числе и со спортсменами, мы решили использовать местоимение «я» на протяжении всей книги.

Для более точной передачи некоторых выражений или понятий мы сохранили их английские названия, постаравшись тем не менее дать им наиболее полное объяснение.

Учитывая, что мы легче обучаемся с помощью наглядного материала, в книге использована графика, призванная проиллюстрировать некоторые достаточно сухие понятия, чтобы сделать их более доступными. И на белой доске в консультационном кабинете, и в книге рисунки выполнены Жаном Франсуа.

Возьмите эту книгу. Некоторые главы найдут в вас отклик, другие – нет, и это нормально. Не существует универсального рецепта. Возможно, некоторые моменты подтолкнут вас к размышлению. Тем лучше! Делайте заметки. Ничего не запрещено.

Готовы? Начнем!

1. Не упускайте любую возможность учиться

Все спортсмены, которых я знаю, обладают одной общей чертой – неиссякаемой жадой превзойти самого себя. Они постоянно стараются стать сильнее, выносливее, быстрее. Они пытаются стать лучшими.

Прекрасным примером тому являются фигуристы Скотт Моир и Тесса Вертью, выступающие в танцах на льду. Скотт и Тесса имеют наибольшее количество олимпийских медалей в истории танцев на льду и являются первыми североамериканцами, завоевавшими олимпийскую золотую медаль в этом виде спорта. И случайность тут ни при чем. Все дело в жестких методах работы и железной дисциплине спортсменов, которые всегда спрашивали себя: «Насколько успешными мы можем стать?»

На каждой нашей консультации Скотт и Тесса исписывали целые листы заметками. Тесса заполнила ими две толстые тетради! Между нашими встречами они перечитывали заметки, сделанные на предыдущей неделе. Я должен был быть подготовленным, поскольку, как только они устраивались в моем кабинете, сразу начинали заваливать меня вопросами!

- Как я могу оставаться сконцентрированным, когда меня

не держат ноги?

- Знаешь ли ты какой-нибудь прием, который позволит почувствовать прилив уверенности прямо перед выходом на лед?
- Что можно сделать, чтобы успокоиться, если мой внутренний голос настраивает меня на негативную волну?
- Что можно сделать, чтобы улучшить коммуникацию с тренерами?

Ребята постоянно бросали мне вызов. Они репетировали одно и то же со своими спортивными тренерами и специалистами по физической подготовке. Понятно, почему Тессе понадобились две большие тетради! Какими же они были трогательными! Чтобы ничего не забыть, они регулярно перечитывали свои записи в самолете, за чашечкой кофе или во время разминки.

В период подготовки к Олимпийским играм в Пхёнчхане, которые должны были стать финальными в их карьере, Скотт и Тесса обращались к десятку различных специалистов. Ничто не было отдано на волю случая. Ребята хотели приземлиться в Корее с чувством полной подготовленности. Они могли прямо посмотреть друг другу в глаза и сказать: «Мы готовы».

Подтверждаю, они были готовы. Я был свидетелем их впечатляющей тренировки. Два спортсмена во время выполнения своей миссии. И работа принесла свои плоды. 20 февраля

ля 2018 года Скотт и Тесса выиграли две золотые олимпийские медали в танцах на льду.

Мои англоязычные коллеги часто используют увлекательные выражения для описания понятий психологической подготовки. В данном случае они назвали Скотта и Тессу *students of the game*, что означает людей, обладающих внутренней жадой обучения и находящихся в поиске того, что поможет им развиваться и двигаться вперед, и имеющих решимость воплотить это на практике в дальнейшем. Это именно то, что делали Скотт и Тесса. Они получили кучу информации от специалистов, но, если бы у них не было желания ею воспользоваться, они бы не приехали в Пхёнчхан с уверенностью, что все сделали, чтобы добиться ожидаемого результата. Если вы хотите заполнить свой ящик с инструментами, вы должны сначала его распаковать! Чтобы научиться, вы должны сначала открыть свой разум.

Вы должны стать сами для себя учителем.

Ключ к успеху

В 2015 году меня пригласили прочитать лекцию в академию профессионального спорта в Люксембурге. Первое, что бросилось мне в глаза, когда я вошел в спортивный зал, был огромный плакат с надписью:

Keep
Educating
Yourself

«Продолжайте учиться» – вот он, ключ! Такое сообщение посылалось подросткам!

Молодые люди и руководящие сотрудники не могли не заметить плакат, висевший перед их глазами каждый день, и решили придерживаться этой философии. Пристальное внимание к моей лекции и их многочисленные вопросы недвусмысленно показали мне, как они жаждут учиться. В результате я сам заряжаюсь вдохновением как от слушателей моих лекций, так и от моих клиентов.

Таковы профессиональные спортсмены. Они постоянно жаждут учиться, даже если речь идет о простых вещах. Они кропотливо собирают информацию, которая поможет им совершенствоваться. Часто это детали, которые воспроизводятся в течение нескольких тысячных долей секунды, отсчитываемых хронометром перед финишем. Небольшие вещи могут иметь большое влияние. Подумайте о злосчастной

капле, упавшей на дно раковины. Она такая маленькая, но ее вполне достаточно, чтобы привлечь наше внимание и раздражать нас!

Фристайлист Микаэль Кингсбери – еще один выдающийся ученик, имеющий к 26 годам две олимпийские медали: золотую и серебряную. Обладатель восьми «Хрустальных глобусов» – трофеев, ежегодно вручаемых победителям Кубка мира по лыжной акробатике. 99 раз выходил на старт этапов Кубка мира, 77 раз попадал в тройку лучших, одержав 53 победы. Четырехкратный чемпион мира по фристайлу. Не зря его называют королем могула!

Во время одной из наших встреч я спросил Микаэля, почему он настолько превосходит всех остальных спортсменов в своей дисциплине, почему не существует второго такого же. Я застал его врасплох. Он задумался на несколько секунд, явно чувствуя себя не в своей тарелке. И сказал мне две вещи.

Первая: «Никто так не помешан на деталях, как я». Верно. Микаэль регулярно скрупулезно изучает детали спусков своих соперников, чтобы получить максимум информации в ожидании своей очереди.

Вторая: «Я так организую свое время, чтобы каждый день понемногу учить что-то новое. Я люблю засыпать по вечерам, осознавая, что стал чуточку лучше, чем был с утра». И это тоже правда. В спортивном зале Микаэль каждый раз увеличивает поднимаемый вес, становясь сильнее. Регулиру-

ет позицию своих лодыжек до миллиметра, становясь быстрее. К каждой нашей встрече запоминает новый элемент. Он становится увереннее.

Микаэль ищет возможности учиться. Обожает вызовы, которые я ему бросаю. Не воспринимает эти задачи как обязанности, наоборот, *хочет* их выполнить. Для него они – еще одна отличная возможность, которой стоит воспользоваться.

Успех не является случайным. Это всегда результат неиссякаемой жажды обучения. Выступая, великие спортсмены не столько меряются силами друг с другом, сколько испытывают самих себя.

Опыт обучения

Понятие «обладать опытом» заслуживает размышления.

Изначально мы считаем, что, сталкиваясь с различными рабочими ситуациями или моментами на протяжении нескольких лет, мы непременно учимся многому и совершенствуемся как профессионалы. Это не всегда так. Настоящий опыт приобретается в результате ясных намерений. Именно эти намерения являются ориентирами и ведут нас к истинному развитию.

На работе постоянно говорят про опыт. Например: «Этот кандидат обладает 30-летним опытом в данной сфере». Что же на самом деле это означает? Если опыт, о котором мы говорим, приобретен в результате выполнения ежедневных дел без увлеченности, без ясных намерений, какую пользу он в действительности может принести, если речь идет о чем-то большем, чем выполнение задачи?

Напротив, другой кандидат может иметь всего 10 лет опыта работы в своей области, но, если он является результатом продуманного плана, который основывается на стратегическом подходе и четких намерениях, можно говорить о настоящем опыте.

Большинство людей, занимающихся стратегическим обучением, также считают необходимым оценивать себя и получать обратную связь от коллег. Слушатель одной из мо-

их лекций задался вопросом, как улучшить навыки проведения важных встреч. Я посоветовал ему заснять свое следующее выступление на видео и проанализировать. Видеозапись не врет. Это суровая реальность! Ответы напрашиваются сами собой. Это именно то, что делают все тренеры профессиональных спортсменов. Ах, эти знаменитые просмотры видеозаписей! Полученная из них информация бесценна. Вот что значит быть олимпийским чемпионом в офисе.

Бесспорно, оба вида опыта, будь то опыт, приобретенный путем выполнения рутинных дел на протяжении многих лет, или активный опыт (стратегическое обучение), могут занять свое место в мире работы. Кандидаты, обладающие такими типами опыта, привлекут работодателей по разным причинам. Однако именно активный опыт – ключ к достижению успеха.

Понятие «обладать опытом» является достаточно расплывчатым. В действительности личностное развитие основывается на том, чему человек учится на своем опыте, и на способности применять извлеченные жизненные уроки для самосовершенствования.

Даже короли ошибаются

Вернемся на несколько лет назад на Кубок мира по фристайлу в Лейк-Плэсиде в январе 2017 года. Лейк-Плэсид – живописная маленькая деревушка в штате Нью-Йорк, столица зимних Олимпийских игр 1932 и 1980 годов.

В пятницу 13-го (никаких суеверий, всего лишь 13-е число) состоялись соревнования по могулу. Микаэль Кингсбери шел с огромным отрывом.

По правде говоря, с марта 2014 года он не пропустил ни одного пьедестала Кубка мира в этой дисциплине. Находясь в превосходной форме, Микаэль финишировал первым в отборочном туре. Все шло отлично до определенного момента.

Пришел черед суперфинала. Предыдущие отметки не учитываются, итоговый рейтинг основывается исключительно на результатах финального заезда. Остается шесть участников. Золотая медаль практически в кармане у Микаэля. Его план действий таков: держать бедра вперед, следить за скоростью и позволить лыжам сделать остальное. Микаэль ожидает своей очереди на вершине трассы, когда американец Брэдли Уилсон вырывается вперед. Толпа, настроенная патриотически, ликует. Ободренный поддержкой, Уилсон превосходно завершает спуск. Получает высокие баллы и оказывается первым в предварительном рейтинге. Микаэль прекрасно осознает преимущество американца. Обычно

подобные обстоятельства его не трогают, но не в этот раз.

Микаэль позволяет эмоциям захватить его. Не осознавая этого, он отбрасывает свой план действий в сторону и выходит на трассу с жадной реванша. Плохая идея. Будучи выбитым из колеи, Микаэль в итоге занимает шестую, последнюю, позицию в рейтинге. Это был его худший результат с тех пор, как он занял шестое место здесь же в Лейк-Плэсиде три года назад.

В последующие дни мы вместе размышляли о причинах неудачи. Микаэль пришел к следующему выводу: он не был сконцентрирован на положительном результате. Позволил своему эго взять верх, говоря: «Я покажу ему, почему я – король могула», вместо того чтобы придерживаться установленного плана. Мы долго обсуждали, как он должен справиться с такими ситуациями в будущем.

Раньше, чем мы предполагали, на следующих выходных на Кубке мира по фристайлу в Валь-Сен-Коме, в Ланодьере, в провинции Квебек, Микаэль оказался практически в идентичной ситуации. Результат же стал противоположным! В этот раз он остался верен своему плану действий. Поскольку в этом соревновании Микаэль был местным фаворитом, толпа внизу трассы радостно аплодировала его триумфу.

За период между Кубком мира в Валь-Сен-Коме (январь 2017 года) и Олимпийскими играми в Пхёнчхане (февраль 2018-го) Микаэль заработал 14 золотых и две серебряные медали в 16 соревнованиях Кубка мира. Впечатляющая под-

готовка к Олимпиаде!

Иногда события находят способ подмигнуть нам. В январе 2019 года, как раз когда я и Мари работали над написанием этой истории, произошедшей с Микаэлем, мой телефон начал вибрировать. На экране загорелось имя *Мик Кингсбери*. Мы с Мари были ошарашены! Какое совпадение! Я отвечаю и слышу: «Жан Франсуа, это Мик. Я допустил промах. Ошибку по невнимательности. Задел бугор и финишировал пятым», – рассказывает король могула, только что завершивший соревнования в Лейк-Плэсиде, два года спустя описываемой нами ситуации!

Следующая неделя стала периодом интенсивного обучения. Микаэль внес необходимые поправки в свой план действий, чтобы возобновить успешные выступления. В следующие выходные он одержал победу в Мон-Трамблане в присутствии семьи и друзей. Через две недели выиграл две золотые медали на чемпионате мира по фристайлу и сноуборду в Дир Вэлли, США.

Эти ситуации четко показывают, что я подразумеваю под активным обучением. Опыт, полученный Микаэлем в Лейк-Плэсиде, стал вехой. Он имел ясное намерение превратить его в переломный момент в своем развитии. Настоящий опыт олимпийского чемпиона в офисе также строится на фундаменте стратегического обучения.

Поскольку ваш успех не соответствует вашим ожиданиям, спросите себя: «Почему? Что произошло?»

Не надо бить себя по голове. Оставаясь объективными, обратите пристальное внимание на детали, которые объяснят ваши слабые результаты.

Забудьте об автопилоте

Автопилот удобен при управлении самолетом или кораблем. Если самолет или корабль отклоняется от курса, система позволяет корректировать их траекторию без обязательного вмешательства человека.

Человек не имеет схожей системы, позволяющей вернуться на правильный курс в случае отклонения от него. Изменение траектории – результат активного размышления и осознанных действий. Мы детально обсудим этот вопрос в главе 6: *Обретите олимпийское спокойствие*.

В мире спорта никогда не полагаются на автопилот. Спортсмены не довольствуются комфортом или *существующим положением вещей*. Наоборот, они стремятся к изменениям, способным помочь им стать лучше, преуспеть. Атлеты не ждут, когда от них потребуют совершенствования или успешного выступления. Они требуют это сами от себя. Они создают возможности для обучения.

Поскольку тренировки регулярно повторяются, спортсмен может перейти в режим автопилота. Из дня в день он посещает спортивный зал, общается с тренерами, выполняет одни и те же упражнения. Ежедневное повторение знакомо работнику так же, как и спортсмену. Каждый день он приходит в офис, встречает одних и тех же коллег и продолжает выполнять задачи с того момента, на котором он остановил-

ся.

Повторения знакомы и артистам Cirque du Soleil! Некоторые показывают одно и то же представление до 475 раз в году. Та же хореография, тот же костюм, тот же амфитеатр, тот же номер.

Самое большое впечатление из всех артистов, с которыми я работал в Cirque du Soleil, на меня произвели клоуны. Именно они заставляют ваше сердце биться чаще, именно они наделяют представление душой. У большинства из них особенные жизненные истории. Если у вас когда-нибудь появится возможность выпить с клоуном, не упустите ее!

Клоун, который больше всего мне запомнился, постоянно старался избегать повторений.

– За эти годы я много раз видел, как ты выступал, и каждый раз твое представление было лучше, чем в предыдущий, – говорил я ему. – Видя удовольствие, которое ты получаешь на сцене, кажется, что это твое первое представление. Как у тебя это получается, если ты вечер за вечером показываешь один и тот же *номер*?

Он ответил:

– Я никогда не показываю одно и то же представление. Люди, которые приходят на меня посмотреть, никогда не повторяются.

От его ответа я растерялся:

– Что именно ты хочешь этим сказать?

– Послушай, Жан Франсуа. Когда я выхожу в толпу в поис-

ках зрителей, я стараюсь не выбирать тех, кто хочет, чтобы я их выбрал. Я ставлю перед собой задачу вовлечь в представление тех, кто не хочет участвовать. Мне приходится импровизировать, чтобы убедить их последовать за мной на сцену.

Благодаря ему я понял, что, для того чтобы быть успешным, необходимо бросать себе вызов и выходить из зоны комфорта. Он никогда не боялся показаться уязвимым даже перед переполненным залом.

Олимпийскому чемпиону в офисе недостаточно учиться путем накопления опыта. Для развития ему необходимы осознанные усилия, направленные на приобретение знаний. Обучение – это личная инициатива. Вот несколько примеров.

- Прочитать книгу, которая добавит недостающий элемент в ваш ящик инструментов, например про новую стратегию выступления.
- Прослушать курс на интересующую вас тему: выучить иностранный язык, научиться шить, готовить или узнать секреты фондовой биржи.
- Присоединиться к дискуссионной группе профессионалов из вашей отрасли, чтобы делиться знаниями, учиться новому и получать поддержку.
- Усовершенствовать владение дыхательными техниками, чтобы лучше справляться со стрессовыми ситуациями, такими как ведение сложного дела на работе.

- Записаться на лекцию по самосовершенствованию.

Никто не хочет быть работником, который-обладал-таким-большим-потенциалом. Наоборот, все хотят быть тем, кто максимально *развил* свой потенциал. Как и профессиональный спортсмен, олимпийский чемпион на работе должен использовать все возможности для самосовершенствования.

Найдите проекты, которые вас у-в-л-е-к-у-т. Мероприятия, которые будут способствовать развитию, а также сделают вас счастливыми. В поисках совершенства спортсмены получают удовольствие. Они играют. Они занимаются тем видом спорта, который их захватывает. Не бойтесь изменить привычный порядок. Помните, что люди, увлеченные работой, чаще всего такие же и в личной жизни. Делайте то, что вам нравится! Игра в теннис по выходным. Просмотр фильма во вторник вечером. Чашечка кофе с приятелем по воскресеньям. Встреча с друзьями детства в среду вечером. Счастливые моменты окажут положительное влияние и на другие аспекты вашей жизни. Наслаждайтесь!

Любознательность – секретное оружие

Антуан Валуа-Фортье – один из наиболее опытных канадских дзюдоистов. Его желание знать все сильно отличает его от других спортсменов. Когда учился в средней школе, он тайком просматривал кассеты с записями прошедших чемпионатов мира и Олимпийских игр. Знал наизусть содержание всех кассет. Спросите его, кто выиграл золотые медали на чемпионатах мира 1993, 2001 или 2007 года, и он назовет вам имена без колебаний.

Профессиональные спортсмены постоянно стараются брать новые высоты. Они любознательны. Они хотят полностью раскрыть свой потенциал. Это путешествие к неизведанному сродни поиску сокровищ. Спортсмены сами подталкивают себя к успеху.

Знаете английское выражение *You don't have to be sick to get better* (Тебе не обязательно болеть, чтобы поправиться)? Оно очень точное.

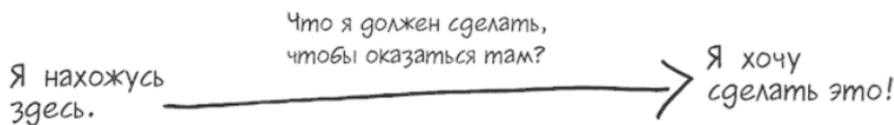
Жажда обучения не должна нас посещать только в моменты, когда требуется решить проблему. Она должна в нас жить. Это упреждающий подход. Такой же, как у спортсмена. Вы мне скажете, что для этого с самого начала надо знать, в чем заключаются наши пробелы. И будете правы. Мы должны знать себя достаточно хорошо, чтобы понимать, какие

знания нам нужны больше всего. Потом необходимо перейти к действиям, чтобы восполнить эти пробелы.

Каждое обучение, каким бы незначительным оно ни казалось, способствует вашему развитию и процветанию.

Например, вы считаете, что не уделили достаточного внимания выступлению одного из коллег накануне. Отмечаете, что это произошло не в первый раз. Вы можете закрыть на это глаза и двигаться дальше. Но нет. Вместо этого вы решаете открыто с ним поговорить об этом и даете себе задание проявить больше внимания к его высказываниям в будущем. Путем самоанализа вы осознали промах и пришли к выводу о необходимости изменить свое отношение до того, как ситуация ухудшится и ваш коллега почувствует обиду.

Олимпийский чемпион в офисе ответственен за свое развитие и успех. Слово «ответственность» обозначает *умение быть ответственным*.



Человеческий мозг способен развиваться дольше, чем тело, которое постепенно стареет. Это проявляется в нашей осанке, коже, мышечной массе, костной структуре. Мозг же может продолжать развиваться вплоть до самой смерти.

Я восхищаюсь пожилыми людьми, которые находятся в превосходной физической форме. Вы знакомы с такими. Им почти 80, но у них горящие глаза, подтянутые икры и энергия, бьющая через край. Я люблю поболтать с ними, чтобы узнать, как им удается поддерживать такую форму. Один пожилой человек сказал мне: «Жан Франсуа, день, когда ты перестанешь бросать себе вызов, станет днем, когда ты начнешь умирать. У меня много друзей, которые давно мертвы».

Что лучше: продлить жизнь на несколько лет или вдохнуть жизнь в свое бытие? Поразмышляйте над этим.

Образ мыслей моих клиентов, являющихся олимпийскими чемпионами на работе, пропитан *кайдзеном* (*kai* – изменение, а *zen* – лучшее). Эта японская философия, часто используемая в управлении, обозначает непрерывную череду небольших положительных изменений. Взрослея и развиваясь, мы не приближаемся к смерти, наоборот, заставляем жизнь кипеть.

Твердо стойте на ногах

Я думаю, вы поняли мою мысль. Чтобы двигаться вперед, необходимо бросать себе вызов, как делают профессиональные спортсмены и клоун из Cirque du Soleil. Для достижения этой цели необходима стойкость и всеобъемлющий взгляд на успех. Чтобы проиллюстрировать, что означает этот принцип для спортсмена, предлагаю вам взглянуть на объект, за которым вы проводите все рабочие дни – ваш письменный стол, при условии, что он стоит на четырех ножках!

Чтобы преуспеть в напряженных ситуациях, атлету необходимо сохранять равновесие и демонстрировать стабильность. Если одному из четырех компонентов (техническому, тактическому, физическому или психологическому) не было уделено достаточно внимания, баланс будет нарушен, как и в случае со столом, у которого одна ножка короче других. Этот же принцип применим и для олимпийского чемпиона в офисе.



Вы можете обладать узкоспециальными знаниями (технический компонент), разработать лучшую стратегию продаж (тактический компонент), быть в форме и чувствовать себя хорошо отдохнувшим (физический компонент), но, если не можете сконцентрироваться на цели, которую необходимо достичь, будучи спокойным и уверенным в своих навыках, вы вряд ли будете крепко стоять на ногах на рабочем месте. Вы будете лишены равновесия и стабильности.

В спорте атлета, твердо стоящего на своих ногах, называют *целостным!*

Делайте все правильно!

Выражение «сделать все возможное» достаточно распространенное. Что же оно подразумевает? Результат, которого нужно достичь, недостаточно ясен, поэтому остается пространство для маневра, чтобы как раз сделать все возможное.

Один коллега рассказал мне, как его руководитель написал ему письмо. Он не только написал его с кучей орфографических ошибок, но и перепутал адресата. Руководитель однозначно не старался написать письмо с соблюдением всех правил грамматики и указать верного адресата. Думаю, что он просто «сделал все возможное».

Когда по множеству часто спорных причин, таких как желание выиграть несколько минут, появляется искушение сделать дело вполсилы, спросите себя, сколько времени потребуется, чтобы все переделать!

В Канаде все национальные спортивные организации имеют одну четкую миссию, в соответствии с которой канадские спортсмены должны попасть на пьедестал почета Олимпийских игр и Паралимпийских игр. Чтобы достичь этой цели, группа под названием «Наш пьедестал почета» (*À nous le podium, Own the podium*) помогает спортивным организациям составить *портрет обладателя золотой медали*. Они перечисляют навыки, необходимые спортсменам для того, чтобы стать чемпионами в своем виде спорта. Этот портрет по-

могает организациям разработать детальные планы тренировок на год. Каждая тренировка имеет свою цель. Они следят за тем, чтобы все было сделано правильно. Ничто не оставлено на волю случая. Поскольку возможность стать олимпийским чемпионом предоставляется всего раз в четыре года, рискованно довольствоваться планом «сделай все возможное».

В мире бизнеса большинство организаций также прописывают свою корпоративную миссию, являющуюся фундаментом, на котором будут основываться их ценности, направления движения и цели.

Почему работник не делает то же самое для себя?

Составление четкого плана с ясными ориентирами необходимо для достижения долгосрочных целей, которые вы ставите на своем карьерном пути. Спросите олимпийского чемпиона, что его ждет в следующем году. Поверьте мне, он все знает. Детально. А мы редко задаем себе вопрос: «Что я сделал сегодня, что позволит моей карьере пойти в гору?»

Ясные и четкие намерения являются маяками, которые направляют нас на профессиональном пути. Благодаря им наши ежедневные действия оказывают реальное влияние на наши конечные цели.

«Восхитительная неуверенность»

Каждый день на тренировке спортсмен работает над совершенствованием компонентов: технических, тактических, физических или психологических. Цели могут быть следующими:

- Увеличить скорость перемещений.
- Применить на практике указания тренера.
- Совершенствовать технику осознанного дыхания между повторами.

Перед началом тренировки спортсмен часто записывает в дневник элементы, которые он будет выполнять, и обсуждает их с тренером. По мере необходимости сверяется со своим дневником.

Вы можете использовать похожий метод на работе. Возьмем, например, владельца небольшого предприятия, который уделяет 10 минут в начале своего рабочего дня написанию рекомендаций по улучшению. Вот несколько положений:

- Поговорить со всеми работниками.
- Делать регулярные паузы (максимальное время работы без пауз – 90 минут).
- Соблюдать установленный мною график (говорить «нет» просьбам, которые крадут мое время).

Эти инструкции составляют обои рабочего стола его компьютера на день. Можно перефразировать поговорку: перед глазами – в сердце!

Однако нельзя сказать, что такое внимание к деталям – неременный залог успеха. В действительности спортсмен чаще имеет дело с поражениями, чем с победами. Данный факт может показаться парадоксальным, но это так.

Почему?

Предположим, что атлет, обладающий талантом и способностями, ставит перед собой слишком скромные цели. В таком случае вероятность, что каждый раз он будет их достигать, становится выше. Его прогресс, развитие и удовлетворение будут, наоборот, очень небольшими. Как особый свидетель, хочу сказать, что так олимпийскими чемпионами не становятся. Знания, которые принесут плоды, требуют больших усилий: необходимо выйти из зоны комфорта, бросить себе вызов, стать уязвимым и даже иногда страдать.

Глава компании должен давать задания своим подчиненным; требовать не слишком много, но и не мало. Необходима золотая середина. Чтобы хорошо справиться с этим, руководитель должен знать уровень компетентности сотрудников, как и тренер знает все о своих воспитанниках. Такие знания помогают ставить перед работниками правильные задачи.

Например, если перед квалифицированным работником

ставится слишком легкая задача, он будет испытывать скуку. Если перед работником, обладающим небольшим опытом и лишенным уверенности в себе, ставится слишком сложная задача, он станет тревожным. Однако, если перед работником ставится задача, соответствующая его квалификации, он будет воодушевлен и увлечен делом. И сможет максимально проявить свой потенциал.

Этот подход вдохновлен педагогической концепцией «восхитительная неуверенность», разработанной в 1988 году доктором Жаном Брюнеллем и его коллегами. Вот рисунок, иллюстрирующий эту модель.



Данная модель часто помогает мне в консультировании. Хорошие руководители знают, как зажечь огонь в глазах сотрудников. Это не всегда просто осуществить. Требуется время и размышления. Иногда приходится действовать путем проб и ошибок. Однако, как только обучающийся попадает в идеальную зону, его развитие происходит стремительно.

Лучшие тренеры понимают, как создать это ощущение восхитительной неуверенности, которое помогает превзойти себя.

Ах, эта дисциплина!

Мало кто не желает совершенствоваться ни в одной из областей. Никто не против развития! Вот вам прекрасная отправная точка. Однако сколько людей не достигли желаемого, потому что им всего лишь не хватило дисциплины?

Применительно к успеху дисциплина – это образ мыслей, мотивирующий на выполнение задач, которые мы не всегда желаем выполнять, но которые необходимы, чтобы преуспеть.

Успех, настоящий успех, как и принадлежность к элите в своей профессиональной отрасли, – редкость. Для этого необходимо выделяться из толпы, быть готовым делать больше и лучше, чем остальные.

Работая с успешными людьми, в число которых входят профессиональные спортсмены, я быстро понял, что должен сам быть успешным. В противном случае каким авторитетом я буду обладать в их глазах? Будем последовательны!

Во время Олимпийских игр в Пхёнчхане, в Южной Корее в 2018 году передо мной стояла цель помочь спортсменам завоевать золотые медали. Вот так просто. В течение 15-часового перелета в Сеул у меня была уйма времени, чтобы повторить себе это.

Люди, работающие на месте проведения Олимпийских игр, вам скажут, что «пережить Игры» – это как пробежать

марафон. И это правда. Меня ждали 24 дня напряженной работы. Я сопровождал семь спортсменов, выступающих в пяти разных видах спорта. Половина из них соревновалась в горах, другая половина – в городе, на стадионах. За время проведения игр мне пришлось пять раз менять жилье, чтобы присутствовать на разных соревновательных площадках.

Как правило, я работаю четыре дня в неделю, чтобы оставалось время на семью, отдых и развлечения. Однако во время Олимпиады в Пхёнчхане мне приходилось напряженно работать семь дней в неделю. Условия постоянно менялись, напряжение было на пике, учитывая высокие ожидания, возлагаемые на спортсменов. Моя роль была решающей. Я должен был помочь олимпийцам раскрыть весь свой потенциал во время соревнований, при условии, что они будут оптимально подготовлены психологически и смогут справиться с напряженностью момента.

Перед играми я говорил себе, что если спортсмены должны быть близки к безупречности, то и я тоже. Поэтому за два месяца до отъезда я решил устроить себе отдых. Я осознанно поставил перед собой задачу отдохнуть, настолько полноценно, насколько возможно. Я также подготовил план действий на 24 дня олимпийского марафона.

Оказавшись в Пхёнчхане, я стал воплощать свой план в жизнь с железной дисциплиной. Ранним утром – посещение спортивного зала. Все приемы пищи расписаны таким образом, чтобы напитать мое тело энергией до отхода ко сну.

В середине дня – сон не более 30 минут. Время перерыва также использовалось для медитации, позволяющей мне справиться с утренней усталостью, вызванной выполнением разных обязанностей, и накопить энергию для оставшейся части дня. В среднем мой ночной сон составлял семь с половиной часов.

Иногда мне казалось, что мой план действий – рутинный и негибкий. Сколько раз я сопротивлялся желанию лечь спать попозже, чтобы поддержать остальных канадцев, выступающих в других видах спорта? В конце концов, я присутствовал на Олимпиаде, не так ли? Не говоря уже о случаях, когда я охотно отказался бы от сбалансированного питания в пользу спорных продуктов. Сложно устоять перед жирными гамбургерами от крупных олимпийских спонсоров! Эх, вы наверно догадались: в олимпийском кафетерии есть McDonald's. Не лучшее меню для спортсменов, не правда ли? Но что вы хотите, у больших денег большие аппетиты на Олимпийские игры!

Каждый раз, когда возникало искушение, я возвращался к главному. «Зачем ты здесь, друг мой?» – говорил себе я. Чтобы помочь спортсменам достичь состояния полного единения со своей деятельностью и ситуацией, как говорят в мире спорта. Чтобы помочь им добиться цели, поставленной четыре года назад: завоевать золотую олимпийскую медаль. «Они тебе доверяют, ждут, что ты тоже будешь в потоковом состоянии».

Исходя из опыта, я могу с уверенностью сказать, что именно благодаря этой жесткой дисциплине моя работа была достойна золотой медали. И каков же результат? Я был полон энергии на протяжении всех 24 дней Олимпийских игр. Никакого спада: ни морального, ни физического. Полностью сконцентрированный, когда это требовалось, в хорошем настроении и улыбающийся каждый день. Внимательный к потребностям спортсменов и тренеров. Дисциплина позволила мне работать эффективно, быть олимпийским чемпионом на работе. Спортсмены, которых я сопровождал, заработали несколько медалей. Какую роль сыграл мой собственный успех в этих результатах? Сложно оценить, возможно, мы никогда этого не узнаем. Во всяком случае, я уверен, что приложил максимум усилий.

Моя работа в Пхёнчхане опиралась на ряд важных факторов, описанных в главе 1:

- Я решил стать сам для себя учителем (*student of the game*) благодаря подготовке, не оставлявшей ничего на волю случая.
- Я многому научился из предыдущего опыта, полученного во время Олимпийских игр в Рио-де-Жанейро в 2016 году.
- Я приехал в Южную Корею, имея *кристально ясные намерения, инструкции по улучшению работы и ежедневные напоминания*.
- Я дал себе возможность сохранить *равновесие*. Мой стол

стоял на четырех крепких ножках.

Не упускайте любую возможность учиться. Придерживайтесь упреждающего подхода. Если вы контролируете свое развитие, вы станете олимпийским чемпионом в офисе, в какой бы профессиональной сфере вы ни работали.

В следующих главах мы поговорим о различных концепциях, позволяющих нам быть успешными, справляться со сложными ситуациями, быть уверенными в своих знаниях и сохранять спокойствие в критических условиях.

2. Мечтайте по-крупному

Результаты массового опроса о заинтересованности работников своей рабочей деятельностью, проведенного Институтом Гэллапа и опубликованного в США в 2017 году, достаточно тревожны. В третьем издании доклада «Состояние американского рабочего рынка» (State of the American Workplace) говорится о том, что лишь 33 % американских работников любят свою работу. Также в докладе говорится о том, что 51 % работников не увлечены своей работой или, другими словами, выполняют лишь необходимый минимум. И наконец, 16 % работников абсолютно не заинтересованы в своей деятельности и чувствуют себя несчастными на работе.

В предыдущей главе мы упомянули о том, что количество запросов на услуги мотивационных консультантов и других лайф-коучей явно растет. Некоторые предприятия даже выделяют для этого крупные суммы. Если компании считают, что их сотрудникам необходимо узнать о мотивационных стратегиях, то потребность должна быть действительно высока!

Каждый год начиная с 2013-го я читаю несколько десятков лекций и семинаров по эту сторону границы. Много общаюсь с участниками из абсолютно разных профессиональных кругов. Каждый раз я прихожу к одному и тому же груст-

ному выводу: лишь очень небольшое количество людей по-настоящему счастливы на работе, в том числе и в Канаде. С этой точки зрения различие между работниками и спортсменами огромно. Спортсмены действительно увлечены своей деятельностью, они полностью посвящают себя выбранному виду спорта. Те, кто не подходит под данное определение, являются исключением.

Почему спортсмены горят своим делом? Как им удается оставаться настолько увлеченными, несмотря на разочарования, травмы и жертвы?

Давайте копать глубже, чтобы узнать больше!

Источники мотивации

В главе 1 мы задали себе вопрос о значении слов «успех» и «опыт». Теперь пришла очередь мотивации!

Что такое мотивация?

Слово происходит от латинского *movere* – быть в движении и означает двигатель, который заставляет нас действовать. Прежде чем двигаться и предпринимать действия, стоит определить источники мотивации и прежде всего понять, откуда они берутся.

С чем они связаны в истории нашей жизни? После того как вы определили и поняли ваши источники мотивации, задайте себе вопрос о том, какое влияние они окажут на вашу жизнь, когда вы начнете действовать. Влияние будет слабым или значительным?

Возможно, вы знаете, что существует два типа мотивации: внутренняя и внешняя.

Внутренние мотивы – те, что исходят изнутри, например:

- Любовь к своей работе.
- Увлеченность выбранной профессией.
- Желание развиваться.
- Любознательность.
- Гордость за достижения.
- Чувство, что ты оказываешь влияние.

К внешним мотивам чаще всего относятся:

- Деньги.
- Признание коллег.
- Энергия, исходящая от коллег.
- Продвижения по службе.
- Дети, друзья, коллеги.
- Медали.

Внутренние мотивы или внешние? Какие важнее? Какие должны быть приоритетными?

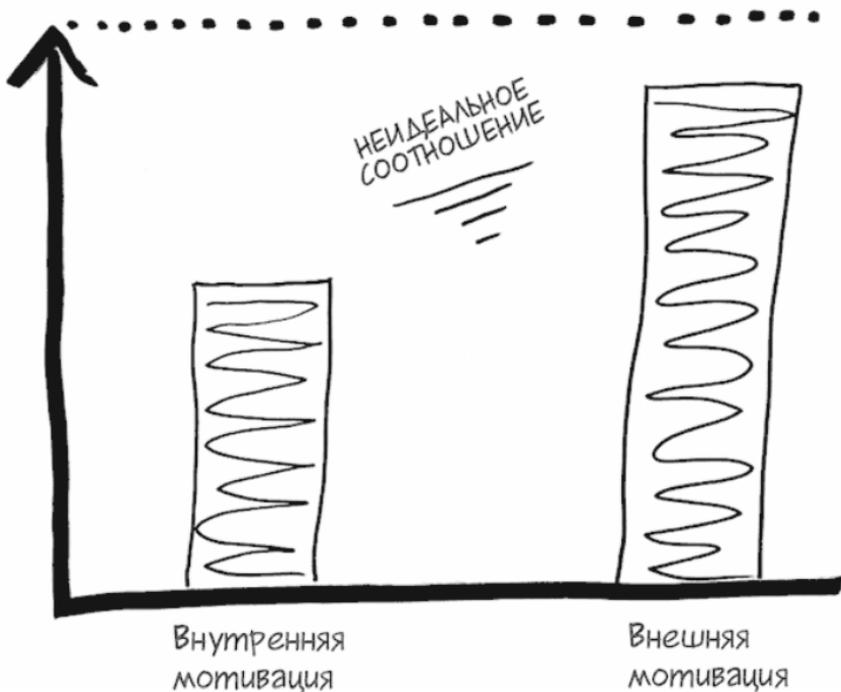
И те и другие. Оба типа мотивации могут подтолкнуть нас к действиям, к свершениям.

Если бы я спросил вас, какой тип мотивации будет иметь большее значение в вашей жизни вы, вероятно, ответили бы, что это внутренняя мотивация.

Участника Олимпийских игр больше всего мотивирует не сама медаль. Его вдохновляет путь, развитие, преодоление себя и победа, какой бы он ее для себя ни представлял. То же самое я могу сказать и про работников.

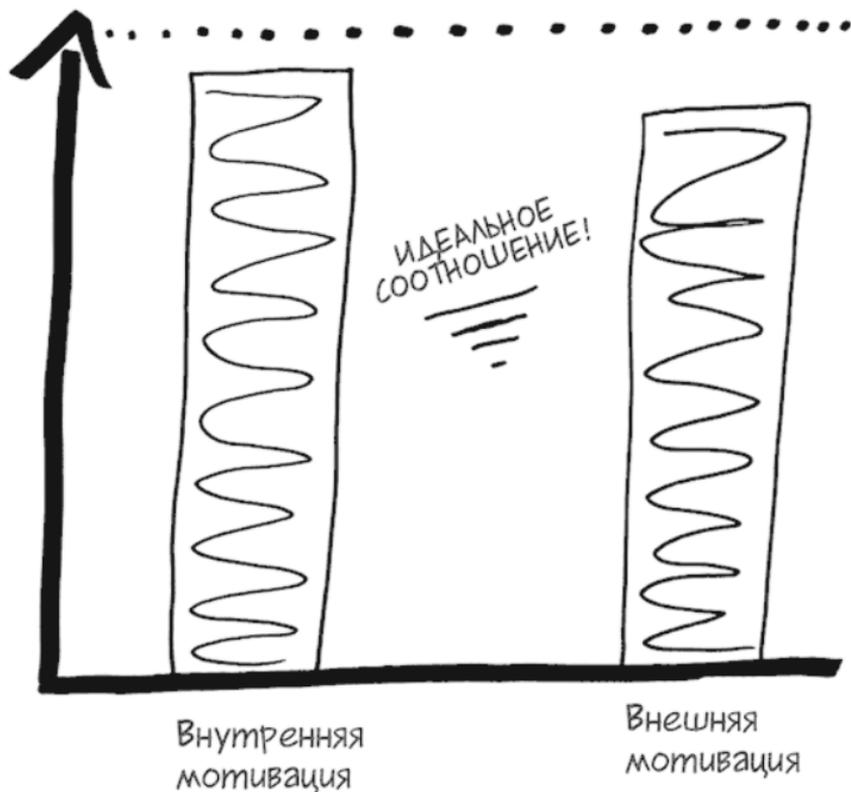
Существует большая разница между этими двумя типами мотивации. Мы полностью держим под контролем нашу внутреннюю мотивацию, но практически не контролируем внешнюю. Если бы мы могли принять решение о нашем размере зарплаты, все бы получили прибавку, не так ли? Но мы не можем на это повлиять в отличие от нашего уровня энтузиазма!

Легко было бы подумать, что внутренней мотивации достаточно. Но это не так. Мой опыт часто показывал, что для достижения оптимального уровня мотивации необходимы и внутренние, и внешние источники. Целесообразно использовать все источники мотивации. Деньги или признание руководителя не являются сами по себе плохими мотивами, однако наша мотивация не может быть основана исключительно на внешних факторах. Мы практически не контролируем уровень нашей заработной платы и мнение начальника о нас, даже если уверены, что отлично выполняем свою работу. Когда внешняя мотивация становится более важной, чем внутренняя, мы не являемся главным источником мобилизационного импульса. В таком случае мы не сможем полностью держать ситуацию под контролем.



В идеальном мире мы обладали бы высоким уровнем внутренней и внешней мотивации, все-таки делая упор на внутреннюю. Возьмем работника, который чувствует себя ценным благодаря хорошей зарплате (внешняя мотивация), признанию окружающих (внешняя мотивация) и премии, на которую, по его мнению, он имеет право (внешняя мотивация). Если бы он полагался только на эти три фактора для поддержания своей мотивации, то, не получив премии, оказался бы лишенным стимула. И наоборот, если этот работ-

ник каждый день будет повторять себе, как он любит свою работу (внутренняя мотивация), как гордится достижением поставленных целей (внутренняя мотивация) и как желает развиваться (внутренняя мотивация), и если в конечном счете не получит премию, на которую рассчитывал, безусловно, будет разочарован, но не лишен мотивации.



Если внутренние и внешние мотивы столкнулись бы между собой, внутренние мотивы практически всегда выигрывали бы, поскольку обладают большей значимостью.

Профессиональные спортсмены, несомненно, любят гонорар, спонсорство, медали и признание других людей. Тем не менее я убежден, что их внутренние мотивы, такие как развитие своего таланта и признание своих достижений, главенствуют. Это проверенный рецепт успеха.

Удовольствие – это сильно!

Бывает так, что мы позволяем себе отвлечься от внутренней мотивации в пользу внешней. Результат получается спорным. Вот история, которую я взял из курса педагогики в университете.

Стратегия Роже. Инженер и специалист по кадрам, Роже всегда стремился хорошо узнать своих работников. Среди прочего он был в курсе их карьерных целей и даже некоторых личных устремлений. Роже был прекрасно осведомлен о силе и подводных камнях различных способов мотивации сотрудников.

Выйдя на пенсию, он проживал в деревушке, где все друг друга знают. За большим красивым домом скрывалась обширная территория, на которой Роже обустроил огород, ставший его новой страстью. Он с нежностью ухаживал за саженцами, и они отлично росли. В один прекрасный день Роже возвращался из магазина и увидел группу соседских подростков, яростно играющих в футбол на прилегающей территории. На его взгляд, площадь ворот находится слишком близко к его огороду и мяч неизбежно попадет в его саженцы. Но у Роже была идеальная стратегия, чтобы защитить имущество.

Юноши полностью сосредоточены на матче, как будто от его исхода зависит получение Кубка Винса Ломбарди. Ста-

раются по максимуму и очень серьезно относятся к своей игре. Время приостановлено. Роже приблизился к ним, думая об огороде. Поначалу юношам было немного не по себе, они думали, что помешали пожилому соседу. Роже, спокойный и сдержанный, спросил их, как долго они уже играют. Ребята ответили: «Два часа». Привожу диалог, который последовал за этими словами.

– Ну что, вам весело?

– О да! Мы сыграли несколько потрясающих матчей!

Ребята полны энтузиазма. Однако Роже, все еще беспокоясь за свои растения, разрабатывает свою стратегию.

– В таком случае предлагаю вам вернуться завтра в полдень. Заплачу каждому по два доллара за игру. Такой вариант вам подойдет?

Юноши удивились и еще более воодушевленными вернулись на следующий день. Пришли ровно в полдень. В данный момент ребятами движет два типа мотивации – внутренняя и внешняя. Как и ожидалось, Роже сидел на террасе и смотрел матч. По прошествии 45 минут ребята решили подойти к Роже, чтобы узнать, получают ли обещанное вознаграждение.

– Вам было весело?

– Ну да... А игра? Все еще стоит два доллара?

– Конечно!

И Роже раздал ребятам деньги. Затем спросил:

– Почему вы сегодня сыграли всего сорок пять минут?

– Ну, *особых причин* нет.

– Хорошо, жду вас завтра и в этот раз даю по пять долларов за игру!

Ребята довольны. Хлопают друг друга по рукам. А пенсионеры, оказывается, приятные люди! Естественно, они придут завтра. Роже слышал, как они обсуждают, что купят на семь долларов. Игра стала более беспорядочной. В этот раз ребята отправились на террасу к Роже всего через 25 минут матча.

– Здравствуйте, сэр! Были ли игра достаточно хороша для пяти долларов?

Роже выдал ребятам оговоренную сумму.

– Как так, почему всего двадцать пять минут играли сегодня?

– Ну, сэр, *особых причин* нет.

– Хорошо. Ну что, ребята, вернетесь завтра в это же время?

Юноши быстро произвели подсчет. Получив за первый матч два доллара, за второй – пять, за третий они получат еще больше!

– Непременно! – отвечают они единодушно.

– Превосходно. Завтра вы получите по одному доллару за игру.

– Почему всего один доллар?

– На это нет *особых причин*.

На следующий день ребята не явились, и помидоры Роже смогли расти спокойно.

Стратегия Роже заключалась в том, чтобы изменить их тип мотивации. Юноши начинали играть на прилегающей территории, подталкиваемые очень сильной внутренней мотивацией. Они играли ради удовольствия заниматься любимым видом спорта. Когда в дело вмешались деньги, первоначальная мотивация исчезла. Семь долларов составляли для них неплохую сумму. Вознаграждение Роже имело большее влияние на их решение, приходить или не приходить на следующий день. Когда зарабатываемая сумма стала менее привлекательной, ребята решили не возвращаться.

Способ, который избрал Роже для защиты своих овощей, достаточно спорный; однако, поступив таким образом, он научил ребят одной важной вещи, которая сослужит им хорошую службу, – внешняя мотивация может быть ловушкой, когда затмевает внутреннюю.

В такую же ситуацию часто попадают и профессиональные спортсмены, заключающие головокружительные контракты. Возьмем молодого талантливого хоккеиста, который на каждом матче старается изо всех сил просто потому, что любит хоккей. Он влюблен в этот вид спорта. После подросткового периода устраивается на работу и подписывает первый профессиональный контракт. Слышите звук кассового аппарата? Цель достигнута. Он говорит себе: «Теперь я часть *игры*». В мире молодых мультимиллионеров стоит остерегаться внешних мотивов, таких как роскошный автомобиль, внимание прессы, полные карманы денег, модные рестора-

ны, симпатичные девушки. Внезапно решительность и настойчивость ослабевают.

Если речь идет о мире работы, как руководитель должен мотивировать сотрудников? Что может вдохновить работника превзойти самого себя, раскрыть полный потенциал и развиваться? Наиболее распространенный ответ: необходимо ставить цели. И это так. Как мы уже говорили, цели – основа нашего плана действий, воплощение ясных намерений, они помогают нам двигаться вперед. Вы слышали об акрониме SMART? Пять букв обозначают: *spécifique, mesurable, atteignable, réaliste* и *temporel*, которые можно перевести как «конкретный», «измеримый», «достижимый», «уместный» и «временный». Нам повторяют это *до тошноты*.

Однако постановка целей – не полный ответ. Постоянно обладать оптимальной мотивацией сложнее, чем ставить перед собой ряд целей. Мы обсудим данный вопрос и рассмотрим несколько стратегий чуть позже в этой главе, но, прежде чем сделать это, поговорим о важности мечтаний.

Мечты нелепы?

Не важно, кто вы: мама, папа, тетя или дедушка, все мы поощряем детей фантазировать, мечтать. Кем бы ты хотел стать, когда вырастешь? Пожарным, космонавтом, игроком хоккейного клуба «Монреаль Канадиенс» (Canadiens de Montréal), премьер-министром или, возможно, специалистом по психологической подготовке? Мы вешаем на стены детской плакаты с их любимыми персонажами. На Хеллоуин разрешаем детям одеваться в костюмы врача или полицейского, если им так хочется. Мы принимаем, поощряем и ценим мечты и воображение. Мы ожидаем, что дети поделятся с нами своим видением будущего, каким бы странным оно нам ни казалось. Вот пример.

2002 год. Весь мир следит за Олимпийскими играми в Солт-Лейк-Сити. Девятилетний мальчик, живущий в Дё-Монтань, в Квебеке, зачарованно смотрит по телевизору соревнования по могулу. Именно так Микаэль Кингсбери влюбился в этот вид спорта с первого взгляда и изменил ход своей жизни. Получив разрешение родителей заниматься могулом, он нарисовал на листе бумаги олимпийские кольца с надписью «*Я выиграю*». Микаэль решил прикрепить его к потолку спальни, прямо над подушкой, чтобы каждое утро, просыпаясь, и каждый вечер, засыпая, он мог видеть плакат. Сейчас ему 26 лет, и он превосходит всех остальных спортс-

менов в этом виде спорта.

Микаэлю позволили мечтать. Он никогда не чувствовал себя смущенным из-за того, что его семья и друзья видели этот листок бумаги на потолке его комнаты. Верность самому себе оказала значительное влияние на его поведение, выбор и направление, в котором он двигался, чтобы получить золотую медаль в Пчёнчхане в 2018 году. Даже если бы Микаэль ее не заработал, преданность мечте в любом случае позволила ему достичь высот – серебряная медаль на Олимпийских играх в Сочи в 2014 году, восемь «Хрустальных глобусов» и два звания чемпиона мира. Мой опыт психологической подготовки профессиональных спортсменов показывает, что плакат, на который смотрел Микаэль с девяти лет, сыграл важную роль в воплощении его мечты в жизнь.

Заметили ли вы, что, как только человек становится взрослым, многое в его жизни исчезает? По мере взросления мы частично теряем способность мечтать и фантазировать. Уже в подростковом возрасте общество не поощряет подобное поведение. Взрослые призывают отнестись к ситуации серьезно и подумать о будущей профессии. В зрелом возрасте все становится еще хуже! Мы стесняемся говорить о своих стремлениях и мечтах.

Как следствие, большинство из нас выбирают правильный профессиональный путь, который, однако, нас не привлекает и не приносит удовольствия. Мы продолжаем ему следовать с регулярностью автомата, в основном основываясь на

внешних побуждениях. Мы отказались от мечты.

Мечта, о которой мы здесь говорим, не имеет оттенка фантазии. Фантазия – легкая, немного чудная и не обязательно представляет собой серьезную цель для достижения. Однако фантазия остается важной во многих ситуациях, потому что добавляет краски и легкость в нашу повседневную жизнь. Но, в отличие от мечты не является отправной точкой.

Мечта – фундамент, на котором основываются амбиции и желание достичь чего-то, что принесет внутреннее удовлетворение. Она задает направление нашей жизни. Перспектива ее достижения захватывает и вдохновляет. Мечта позволяет нам превзойти самих себя, расширить границы и в конечном счете достичь высот.

Мечтайте на здоровье!

В отличие от детей большинство взрослых лишают себя права мечтать. Я считаю, что этому есть два объяснения: страх неудачи и боязнь осуждения.

Примерно так выглядит внутренний диалог человека: «Я не могу нацелиться так высоко. Если мечта не осуществится, это будет провалом. Я буду неудачником. Что подумают люди? Это будет еще хуже, чем если бы я вообще не имел мечты».

Дети мыслят по-другому. В восемь лет я был абсолютно уверен, что однажды я стану игроком хоккейного клуба «Монреаль Канадиенс»! У меня не было никаких сомнений. Я не стал играть за «Трёхцветных» (le Tricolore), но, на мой взгляд, спортивная мечта позволила мне достичь больших высот.

Как гласит народная мудрость, ничто в жизни не гарантировано, кроме налогов и смерти! Конечно, наличие мечты еще не означает, что она осуществится. Однако все олимпийские чемпионы, которых я знаю, доказали мне следующее: нужно мечтать ПО-КРУПНОМУ, несмотря ни на что.

Если бы все спортсмены, мечтающие выиграть золотую олимпийскую медаль, сначала рассчитывали фактическую вероятность того, что это произойдет, Олимпийских игр вообще бы не было.

Давайте поразмышляем. Будучи взрослым, имеете ли вы

одну или две большие мечты? Да? Если у вас их нет, подумайте об этом. Выберите мечты, которые наполнят вас гордостью. Не важно, кажутся они достижимыми или нет. В настоящий момент это не играет роли. Просто помечтайте. Не существует никаких ограничений.

Потратьте столько времени, сколько потребуется.

В течение многих лет считалось, что пробежать дистанцию длиной *1,61 км* менее чем за 4 минуты невозможно. 6 мая 1954 года британец Роджер Баннистер смог это сделать за 3 минуты 59 секунд и 4 сотых. Предыдущий рекорд был поставлен девять лет назад, дистанция была преодолена за 4 минуты 1 секунду и 4 сотых. В этот раз рекорд Баннистера был побит всего лишь спустя 46 дней. С того момента, как был преодолен четырехминутный барьер, ничто не было невозможным для других бегунов. Нынешний рекорд меньше рекорда Баннистера практически на 17 секунд.

Вот что значит мечтать по-крупному!

Слово «невозможно» отбивает охоту и убивает намерения. Невозможное ограничивает наши мысли. В английском языке, если добавить апостроф и пробел *impossible* (невозможное) становится *I'm possible* (возможным). У каждого есть выбор между *невозможным* и *возможным*. Те, кто пробежал дистанцию длиной *1,61 км* менее чем за 4 минуты, выбрали второе.

Большие мечты оказывают воздействие на наши ежеднев-

ные поступки, наш выбор, наше восприятие жизни. Они также могут повлиять на выбор людей, которые нас окружают. Следовать мечте в повседневной жизни – залог ее воплощения в реальность.

Конкретная мечта, в которую мы верим, подобна ледоколу, прокладывающему себе путь, несмотря на препятствия.

Несмотря на небольшой рост, хоккеист Мартен Сан-Луи доказал скептикам, что его мечта стать членом Национальной хоккейной лиги возможна. Выражение *I told you so* (я же тебе говорил) показывает, что мы можем достичь чего-то, даже если другие в это не верят.

Помню презентацию, которую я подготовил в конце моего двухлетнего магистерского курса по спортивной психологии в Оттавском университете. Преподаватели, входящие в аттестационную комиссию, задали нам вопрос о том, кем мы видим себя через 10 лет. Моя интерпретация вопроса была следующей: «Скажи нам, Жан Франсуа, какие амбициозные мечты ты собираешься осуществить в течение следующих десяти лет?» Я ответил со всей серьезностью, что буду работать на крупную всемирно известную спортивную компанию. Я также добавил, что буду сотрудничать по меньшей мере с одним профессиональным спортсменом, который станет лучшим в мире в своем виде спорта. Один из членов комиссии посмотрел на меня с одобрительной улыбкой. Кому-то я, возможно, показался напыщенным и высокомер-

ным. Но я всего лишь поделился своими желаниями без всякого притворства. Мои мечты направляли меня.

Проявите упорство

Мотивация – искра, приводящая в движение. Для того чтобы мотивация не заканчивалась, она должна быть подкреплена упорством. Родитель, которому необходимо встать посреди ночи, потому что его малыш плачет, не всегда хочет подниматься с постели. Именно преданность ребенку дает ему волю повторять это из ночи в ночь.

Данный принцип одинаково работает и для спортсмена, и для сотрудника компании. Если бы Микаэль Кингсбери оставил мечту стать олимпийским чемпионом после того, как заработал серебряную медаль на играх в Сочи в 2014 году, он никогда бы не наслаждался прекрасными моментами победы четырьмя годами позже. Глубокая преданность мечте превратила его серебряную медаль, кажущуюся провалом, в ступеньку для достижения большего.

Вот несколько вопросов, чтобы вы смогли оценить свой уровень мотивации и преданности делу на работе:

- Легко ли вам найти стимул, чтобы выполнить задачи, требующие дополнительных усилий?
- Чувствуете ли вы воодушевление при входе в офис утром и при перспективе приняться за сложные дела?
- Испытываете ли вы регулярно приливы энтузиазма на работе? Какие?
- Действительно ли вы увлечены выполнением ваших за-

дач?

Стратегии для поддержания мотивации

Существует множество стратегий по поиску мотивации и ее поддержанию. Я вам расскажу о тех, которые показали себя как наиболее эффективные у спортсменов и работников, приходивших ко мне на консультации.

Принцип минимума

Важно не торопиться. В эпоху постоянных требований добиться большего, иметь больше и блистать мы часто спешим. Возьмем, к примеру, новогодние обещания: «В этом году я похудею на 12 килограммов. В этот раз точно!» Владельцы спортивных клубов слышат подобные фразы каждый год и очень этому рады. Ринемся в бой! Вы не тренировались пять лет? Ничего страшного. Начнем заниматься пять раз в неделю. Все или ничего. Вперед. Однако мы знаем, что этот метод – неверный. При таких темпах решимость может пропасть до марта.

Несколько лет назад один бизнесмен обратился ко мне, чтобы я помог ему справиться с напряжением, которое он испытывает на работе. Через несколько сеансов он сказал мне: «Жан Франсуа, у меня есть еще одна проблема. Мой врач сказал, что я обязательно должен сбросить несколько

килограммов. Ты можешь помочь от них быстро избавиться?» Как известно, похудение может быть проблемой психологического характера.

Поскольку мой клиент торопился, я решил поразмышлять над этим вопросом вместе с ним. Когда я спросил его, считает ли он возможным тренироваться пять раз в неделю, он категорично ответил: «Нет».

Я продолжил: «На твой взгляд, сколько тренировок необходимо, чтобы первый этап был эффективным?» Практически каждый раз клиенты дают ответ «три», и этот бизнесмен не стал исключением.

Я обычно отвечаю: «А если бы я предложил тебе две тренировки?» В ответ говорят, что двух тренировок будет недостаточно. Я объясняю, что в действительности две тренировки – довольно мало, если мы начинаем с пяти, а если мы начнем с нуля? По сравнению с отсутствием тренировок за прошедшие пять лет две тренировки – уже неплохо. Я вижу, как мой собеседник начинает понимать, к чему я клоню. Бизнесмену, о котором шла речь выше, я и вовсе предложил всего одну тренировку в неделю: «Если ты пойдешь в спортивный зал один раз на этой неделе? Это больше, чем в предыдущие недели. Ты всегда будешь в выигрыше, не так ли?»

Принцип минимума – стратегия, которую я узнал от коллеги Джошуа Селдмана, консультанта по лидерству и успеху. Этот принцип позволяет «набирать темп», как говорим мы на языке спорта. Динамика – это поддержание определенно-

го темпа с положительными и благоприятными импульсами. Это вопрос перспективы. Если я хожу в спортивный зал один раз в неделю, имея цель потренироваться один раз, миссия выполнена, моя мотивация неизменна или даже на подъеме. И наоборот, если я хожу в спортивный зал два раза в неделю, имея цель потренироваться пять раз, – это провал. Потерпев неудачу несколько раз, вероятность того, что я брошу тренировки, увеличивается. Никогда не стоит недооценивать силу принципа минимума.

Он прекрасно работает и когда вам необходимо выполнить большую задачу в офисе. Иногда нужно просто дать себе шанс приступить к делу. Колесо начинает крутиться, и движение порождает мотивацию.

Взаимосвязывающая самомотивация

Один из моих наставников говорил: «Лучший из способов вдохновить себя – вдохновить других». Я не раз убеждался в этом на практике. Проиллюстрирую данный принцип.

Холодное и дождливое раннее утро. В офисе коллеги ругают погоду и дополнительные часы, которые придется сегодня отработать, чтобы завершить текущий проект. Вы разделяете их мнение. Ваша мотивация на нуле. Однако вы понимаете, что, если бы пересмотрели свою точку зрения, день был бы более приятным для вас и ваших коллег. Вы решаете изменить ситуацию. Голосом, полным энтузиазма, говорите

коллегам: «Хорошо, ребята, если мы примемся за дело так, как мы умеем, мы сэкономим время. Помните, как это было в предыдущий раз? Мы отлично все сделали, несмотря ни на что. Подумайте о результате, о том, что мы покажем клиентам. Мы не сдаемся!» Коллеги немного удивлены, но понимают, что это действительно в их интересах. Воодушевленные, возвращаются на свои рабочие места. Ваша энергия была заразной. Когда мы воспринимаем картину в положительном свете и передаем позитивный заряд другим, выделяются эндорфины. В результате унылое утро становится для всех менее серым.

Эта техника также очень полезна для спортсменов, занимающихся командными видами спорта. Например, хоккеист на скамье запасных понимает, что ему не хватает энергии. Он решает обратиться к своим напарникам со словами: «Не сдавайтесь, парни. По одному присутствию за раз (принцип минимума). Мы способны одержать победу!» Его речь подпитывает энергию не только других игроков, но и его самого. Изначально это был способ самомотивации. Попробуйте использовать данную стратегию на работе. Она эффективна и легка в применении.

Осознание прогресса

Такой же простой и не менее действенный метод поддержания мотивации – уделить время размышлениям о достиж-

нутом прогрессе в выполнении задачи или проекта, особенно если речь идет о сложном и долговременном процессе.

Нет ничего плохого в том, чтобы смотреть в будущее, не так ли?

- Что будет завтра или послезавтра?
- Когда запланирована следующая встреча?
- Какое у меня расписание на следующей неделе?

Однако мы реже останавливаемся, чтобы оглянуться назад.



Осознание достигнутого в выполнении задачи приносит

удовлетворение, которого мы себя лишаем. Ведение журнала во время работы над проектом – отличный способ не забывать, что не стоишь на месте. Подход может быть и менее формальным.

Прошлым летом я взялся за масштабный проект по ремонту дома. Он занял 38 дней без перерыва. Перед началом работ я полностью осознавал размах задачи и боялся момента, когда буду разочарован! Каждый, кто брался за подобное, знает, что в определенный миг работы все смертельно надоедает! Чтобы избежать такой ситуации, я решил протестировать этот метод. Я поставил перед собой задачу выполнять хотя бы один вид работ в день. Я говорил себе, что каждое сделанное дело немного приближает меня к часу, когда я смогу насладиться итоговым результатом. Иногда мне приходилось заниматься более сложными вещами, такими как установка шкафчиков на кухне. В другой день мне всего лишь надо было повесить светильники. Преимущество заключалось в том, что после каждого из 38 дней я мог сказать, что еще один этап уже пройден. Простой факт осознания ежедневного прогресса помог мне избежать разочарований! Уделяя время маленьким победам, мы не теряем желания продолжить начатое. Воодушевление не покидает нас!

Осознание причин своих действий

Люди, приходящие ко мне на консультации, отмечают

спад мотивации, и я часто спрашиваю их, *почему* они занимаются теми или иными вещами.

- Почему проводят за работой 40, 50 или 60 часов?
- Почему ходят в спортивный клуб пять раз в неделю?
- Почему придерживаются строгого режима питания?

Размышления о фундаментальных причинах, по которым вы выполняете свои дела, могут помочь разжечь пламя.

Талантливый четырнадцатилетний хоккеист пришел ко мне на консультацию по рекомендации родителей. Начало сезона было блестящим, но через несколько недель он почувствовал глубокую апатию. Сидел передо мной с хмурым видом и сторбленными плечами, однозначно не желая находиться здесь. Я спросил его, как у него дела.

– Нормально, – ответил он мне с тоскливым взглядом.

– Я понимаю, что ты пришел ко мне, потому что в настоящий момент у тебя нет мотивации играть в хоккей.

– Нет, не совсем. Сейчас все плохо.

– Если бы ты оценивал уровень своего воодушевления в настоящий момент по шкале от нуля до десяти, каков бы был твой ответ?

– Два.

По неведомой мне причине мои клиенты никогда не отвечают «ноль».

– Получается, что мотивация у тебя есть?

– Да, но ее недостаточно.

– Ты бы хотел быть более воодушевленным, я понимаю.

Это нормально. Тогда ответь мне на один вопрос: почему ты играешь в хоккей?

Меня всегда удивлял данный факт, но даже пожилые люди не задавали себе этот вопрос. Через несколько минут раздумий юный хоккеист дал свой ответ:

– Потому что я люблю это.

– Ты любишь хоккей в настоящий момент?

– Вообще-то нет. Не так уж и сильно.

– Тогда скажи мне, что ты любишь.

Язык тела парня говорил об определенной усталости.

– Мм... забивать голы.

– Да, забивание голов воодушевляет. Расскажи мне еще об этом.

Юноше потребовалось несколько минут, чтобы детально описать мне волнующее чувство, когда «достаешь до нижней части сетки».

– А еще что ты любишь?

– Когда толпа начинает за нас болеть. Когда срываю передачу противника. Когда моя игра по-настоящему творческая. Когда делаю идеальный пас. Когда провожу время с ребятами из команды. Когда мы напряженно работаем и выигрываем.

Отношение молодого человека только что изменилось. Голос был полон энтузиазма. Лицо сияло новой энергией.

Сидя на краешке стула, он говорил со мной с легкостью. Я решил вернуться к оценке уровня мотивации.

– А сейчас каков уровень твоей мотивации по шкале от нуля до десяти?

– Семь, – ответил он, понимая, что попал в ловушку.

Парень за несколько минут изменил свое мнение с двух до семи, взглянув на основополагающие причины своей любви к хоккею. Он перечислил их на листке бумаги, который носит теперь с собой в хоккейной сумке. Чтобы избавиться от апатии, решил перечитывать этот список перед тренировками и матчами.

Я также взял этот метод себе на вооружение. Создал формулировку, которая стала обоями для рабочего стола моего компьютера. Каждый раз она напоминает мне об основных причинах, по которым я делаю мою работу. Формулировка гласит:

Сегодня я имею честь и исключительное право помогать людям воплотить в жизнь их мечты.

Каждое утро перед началом работы я говорю себе эту фразу. И постоянно повторяю, насколько мне повезло консультировать таких особенных людей.

Вот два примера *почему*.

Воздушный гимнаст из Cirque du Soleil: «Зрители переживают сильные эмоции, глядя на то, как я выполняю любимое дело. Они аплодируют мне. Это такая честь!»

Профессиональный боксер: «Я хочу достичь вершины в своем виде спорта, чтобы вдохновлять людей. Я хочу, чтобы они верили в себя и имели амбициозные мечты».

Я призываю вас найти собственные ответы на вопрос *почему*. Вот вам два совета: сформулируйте утверждение достаточно коротко, чтобы его было легко запомнить, и используйте сильные слова, которые имеют для вас особое значение.

«Нужно» против «Я хочу»

Мы часто слышим следующие фразы:

- Мне нужно идти на работу.
- Мне нужно лучше питаться.
- Мне нужно привести себя в форму.

Согласитесь, что в выражении «нужно» содержится обязанность что-то сделать. Словно какой-то неясный голос помимо нашей воли заставляет нас действовать.

Заявление «Я хочу», наоборот, таит в себе силу. Говоря: «Я хочу», мы подразумеваем наше желание выполнить что-то. Оно исходит от нас. Это решение, которое мы принимаем. Когда мы сопоставляем эти два выражения, разница в намерениях становится очевидной.

«Мне нужно лучше питаться» *против* «Я хочу лучше питаться».

«Я хочу» побуждает нас к действиям, а не заставляет терпеть. Фраза «Я хочу» намного более конструктивна, употребляя ее, мы чувствуем мотивацию, которая инициирует действия. Когда участники Олимпийских игр, которых я консультирую, бросают слово «Нужно», я сразу же предлагаю им спросить себя «Почему?».

Мне нужно идти на тренировку. *Почему?*

Чтобы исправить некоторые детали моей позиции на спуске. *Почему?*

Чтобы улучшить время проката. *Почему?*

Потому что *я хочу* выиграть.

Вот *причина* пойти на тренировку. Внезапно мы начинаем видеть ее в положительном и вдохновляющем свете.

Когда мы действительно хотим чего-то, мы готовы на все. Сноубордист Максанс Парро тому подтверждение. В девять лет он решил, что горных лыж с него достаточно. «Я хочу кататься на сноуборде». Его родителям – сторонникам горных лыж не особо понравилась эта идея. Юный Максанс настойчиво рассказывал им о своем желании каждый день. В конце концов они согласились, при условии что Максанс заплатит за сноуборд сам. Они знали, что это условие уменьшит его энтузиазм. Но произошло обратное. Максанс позаимствовал у отца старую газонокосилку и на протяжении всего лета стриг газоны соседей, чтобы накопить деньги. Спустя несколько месяцев он оплатил свой первый сноуборд наличными.

Если мы чего-то хотим, мы сможем это осуществить!

Вернемся к вам. Когда вы входите в офис, о чем вы думаете? «Мне *нужно* идти на работу» или «Я *хочу* пойти на работу»?

Делитесь своей мечтой

Олимпийские чемпионы никогда не осуществляют свою мечту в одиночку. Их поддерживает целая команда, каждый член которой в курсе целей спортсмена. В самом начале пути олимпийский чемпион впервые поделился своей мечтой с родителями и близкими.

Делясь мечтами или целями, мы берем на себя ответственность за их выполнение. С одной стороны, мы становимся не единственными свидетелями приложенных усилий. С другой – мы можем при необходимости рассчитывать на помощь и поддержку людей, посвященных в наши желания. Очевидно, что они не смогут прийти нам на выручку, если не знают о наших устремлениях.

Делитесь своими проектами. Семья и друзья должны знать о ваших намерениях, если вы хотите, чтобы они внесли свой вклад. На шоссе необходимо подать сигнал о своем намерении перестроиться в левую полосу. Мы используем поворотник, чтобы *предупредить* о смене полосы. Вежливые водители уступают дорогу.

Если вам нужна поддержка, стоит ее попросить. Именно

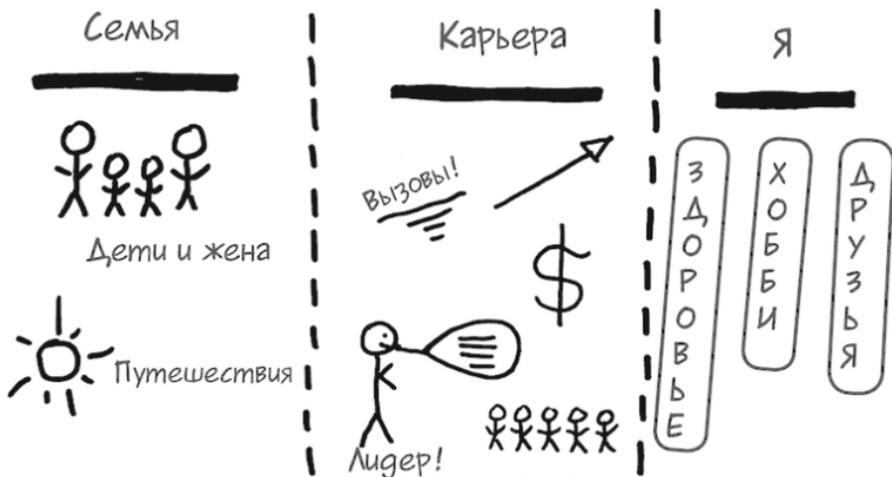
так великие мечты воплощаются в жизнь.

Визуализируйте мечту

Эффективным и мощным источником мотивации служит визуализация мечты или целей. Не осознавая этого, способ применил Микаэль Кингсбери, создавая свой плакат «*Я выиграю*». Образ, который ассоциируется с нашей мечтой, становится постоянным напоминанием о том, что побуждает нас к действию.

В прошлом году я помог руководителю бизнеса создать персональную *доску желаний*. Это упражнение позволило ему лучше организовать свои цели. Мы рассмотрели три аспекта: его семью, работу и его самого.

Доска желаний



Как говорится, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Образы заставляют размышлять, думать, мечтать. На сегодняшний день этот бизнесмен уже осуществил некоторые мечты. И продолжает это делать. Он удовлетворен и счастлив.

Вперед! Начните мечтать по-крупному! У вас есть на это право. Вы этого заслуживаете.

3. Высвободите свой внутренний огонь

Март 2018 года. На мой телефон поступает звонок от квебекской спортсменки, занимающейся боксом, которая ищет специалиста по психологической подготовке. Мы обсуждаем ее карьеру, успехи и потребности. Я забиваю ее имя в поисковике и обнаруживаю, что она пятикратная чемпионка мира по... карате. Удивившись, прошу ее дать пояснения по поводу ее мечты. Она отвечает, что хотела бы стать первой женщиной, одержавшей победу на чемпионате мира по карате *и* по боксу. Она пробудила мое любопытство!

Ее зовут Мари-Ив Дикэр. Я редко встречал настолько целеустремленного спортсмена. Помимо безупречной профессиональной этики, она обладает энергией, харизмой и смелостью. Идеальный портрет спортсмена для тренера.

Как и все великие атлеты, Мари-Ив сама для себя учитель (*student of the game*). Можно заваливать ее информацией, теориями и концепциями, она будет делать заметки бесконечно. У нее прекрасная память.

С самого начала нашего сотрудничества она одержала несколько убедительных побед, просто чтобы увеличить свой рекорд. В декабре 2018 года она получает первую возможность стать чемпионкой по версии IBF (Международ-

ная боксерская федерация) на спортивной арене Видеотрон (Vidéotron) в Квебеке. Мы много работали над ее уверенностью в себе перед этим боем. Я поставил перед ней задачу воплотить на практике все то, чему я ее обучал. Она блестяще справилась с работой.

Я все время вспоминаю о нашей беседе, состоявшейся за несколько часов до боя. Мы сидели в одиночестве на трибунах большой арены, которая на сегодня стала моим консультационным кабинетом. Ринг был прямо перед нами. Я спросил ее: «Чего ты ожидаешь от этого вечера?» Она ответила мне спокойно и уверенно: «Я знаю, что все будет отлично. Сегодня вечером я стану чемпионкой мира».

Здесь не было ни самомнения, ни высокомерия. Всего лишь уверенность. И она стала чемпионкой мира.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.