

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

ДЖИМ ЛОВЛЕСС

ІДИ туди, де страшно

І МАТИМЕШ ТЕ, ПРО ЩО МРІЄШ

З англійської переклала Тетяна Микитюк

ЗМІСТ

Подяки	9
Передмова	11
Вступне слово автора	13
Вступ	15
Десять правил приборкання тигрів	32

ЧАСТИНА ПЕРША. Правила принципності

ПРАВИЛО 1. Дійте рішуче сьогодні: час обмежений	49
ПРАВИЛО 2. Переписуйте свою інструкцію, змінюйте її щогодини	74
ПРАВИЛО 3. Щодня рухайтесь в тому напрямку, який ви для себе обрали	100
Невеликий відступ: розуміння Тигра й розуміння себе	135

ЧАСТИНА ДРУГА. ПРАВИЛА ЛІДЕРСТВА

ПРАВИЛО 4. Усе в наших головах	151
ПРАВИЛО 5. Інструменти для приборкання тигрів 182 знаходяться навколо вас	
ПРАВИЛО 6. Не шукайте безпеки в натовпі	201

ЧАСТИНА ТРЕТЯ. ПРАВИЛА ЗМІН

ПРАВИЛО 7. Щодня робіть те, що вас лякає	217
ПРАВИЛО 8. Розумійте й контролюйте свій час, щоб 232 здійснити зміни	
ПРАВИЛО 9. Формуйте практики, неухильно дотримуйтеся засад	260

ЧАСТИНА четверта. ПРАВИЛО РОСТУ

ПРАВИЛО 10. Ніколи, ніколи не здавайтесь	285
ЕПІЛОГ. Життя, вільне від тигрів	310
ДОДАТОК. Нова економіка: долучайтесь до революції 313 і здобудьте винагороду	
Додаткова література і професійна допомога	319

Подяки

Чимало натхнених людей допомагало мені у створенні книжки «Іди туди, де страшно». Насамперед хочу подякувати Блер Палмер і моїй чудовій команді, усім нашим слухачам, делегатам майстер-класів та учасникам великих корпоративних програм змін, які надавали відгуки й поради та підтримували з нами зв'язок. Я нізащо не дістався б галопом до фінішу за один рік без допомоги Джі Бредберн (дівоче прізвище Армі-тадж), Майкла Колфілда, Тіни Флетчер, Грема Флетчера, Марка Бредберна, Мартіна та Сари Бослі, Чарлі Морлока, Джейсона Кука, Родді Гріффіта, Генрі Дейлі, Джеймі Осборна, Ендрю Болдінга, Чарльза та Мереган Норвудів, Джорджі Брауна, Хейлі, Гарі та Джейн Мурів, Театру Життя, Містера Музиканта, дивовижної Ейргасті та багатьох інших людей і коней. Я не став би першим британцем, який перетнув позначку у 100 метрів у фрідайвінгу, без підтримки й відданості Деббі Меткаф, Андреа Цуккарі, Марко Нонеса, Джона Піттса та команди лондонського йога-центру *Alchemy*. Дякую Браяну Лоусону за те, що наполіг на проведенні мотиваційних виступів, і Янну Мартелу за те, що надихнув мене на створення провідного образу в цій книжці своєю дивовижною книжкою «Життя Пі» (*Life of Pi*). Я надзвичайно вдячний тим, хто зв'язався зі мною після презентації видання «Іди туди, де страшно» і дозволив мені ВКЛЮЧИТИ до нього свої історії. Дякую за ваші щирість, щедрість і час. Особлива подяка Ричарду Данвуді за його незмінну допомогу й підтримку, а також за передмову до цієї книжки, яку він люб'язно погодився написати. Дякую моїм редакторам Еду Фолкнеру і Клер Волліс з *Virgin Books*, Ричарду Коллінзу та моєму літературному агенту, неповторному Роберту Кірбі — їхні зауваження й поради були безцінними. Я надзвичайно вдячний своїм рідним і друзям, які дозволяли мені тижнями замикатися в кімнаті й працювати над цією книжкою, а також мирилися з моїми пригодами. Нарешті хочу подякувати Джі Бредберн за час, енергію й наполегливі зусилля, яких вона докладала — за будь-якої погоди, — щоб підготувати мене до кінних перегонів. Дякую моєму найкращому другові Джі, моїй коханій Аніті, а також доньці Медді за їхню віру в мене.

Передмова

«Іди туди, де страшно» — це важлива книжка. Життя існує для того, щоб його проживати — і проживати добре. Приборкання страхів-тигрів дає вам змогу це робити — на роботі та вдома.

«Іди туди, де страшно» зовсім не схожа на книжки із саморозвитку. По-перше, цей підхід абсолютно практичний. Дотримуючись десяти правил, ви пізнаєте дуже мало «коротких шляхів», але отримаєте багато радісного хвилювання, викликів і можливостей здивувати себе. Крім того, Джим не просто говорить про цю філософію — він сам застосовує її у житті.

Я перемагав дві тисячі разів за свою кар'єру, зокрема двічі у *Grand National* і в *Cheltenham Gold Cup*. Проте я також залишаюся рекордсменом за кількістю падінь під час перегонів — їх у мене було шістсот сімдесят два! Щодня, коли я їздив верхи, мені доводилося приборкувати нових тигрів, але жодного з них не можна порівняти з тими, які накинулися на мене, коли американський кінезіолог приголомшив заявою про те, що моя кар'єра завершилася. Після сімнадцяти років на біговій доріжці я став керівником компанії — проводив в офісі по дванадцять годин на день. Це був значно більший особистий виклик, ніж їзда на Орхідеї Пустелі.

Виклики — незалежно від того, обираємо їх ми чи вони обирають нас, — це велике випробування, але водночас і велика можливість. Ми перемагаємо або програємо битву в нашій голові. Книжка «Іди туди, де страшно» містить опис цієї битви.

Бігові коні норовливі. Жокеї, які змагаються на них, зазвичай перед цим багато років працюють зі спокійнішими тваринами. Їхня вперта вдача у поєднанні з силою і швидкістю роблять їзду на них не дуже комфортною, навіть у галопі. У вас немає гальм, є тільки спілкування, і якщо кінь вирішить, що ви йому набридли, найімовірніше, він вас скине!

Коли я вперше почув про чоловіка з Лондона, який приїхав у Лембурн і постійно падав або втрачав контроль над конем, то не дуже вірив у його шанси. Але щойно Джим зв'язався зі мною й попросив про допомогу, я не міг йому відмовити. Це була чудова нагода долучитися до його рекорду — найшвидшого переходу від новачка до професійного жокея, — а також перевірити метод приборкання тигрів.

На початку 2008 року для підтримки *Sparks, Racing Welfare* та ще однієї близької моєму серцю благодійної організації—*Spinal Research*—я з американським гідом Дугом Ступом пройшов шлях від узбережжя Антарктиди до географічного південного полюса, який п'ятдесят років тому долали тільки на тракторах і снігоходах. Ми стали сімдесятою й сімдесят першою людиною, які дісталися південного полюса без поповнення запасів і без допомоги тварин, машин і вітру. Безперечно, це був найважчий виклик у моєму житті.

Оскільки я бачив виступ Джима за кілька тижнів до виїзду, у важкі моменти експедиції його голос і десяте правило звучали в моїй голові.

Я продовжуватиму свої спроби приборкання страхів-тигрів і бажаю успіху в цій справі вам. Правило перше — дійте рішуче сьогодні. Хтозна, куди це може вас привести!

Ричард Данвуді,

кавалер ордена Британської імперії, переможець трьох бігових сезонів, полярник, спікер і письменник, 2011 рік

Вступне слово автора

Десять правил приборкання страхів-тигрів — це реструктуризація й підтвердження істин, які ви вже знаєте. Я їх не вигадував, але я їх виокремив, відчув на собі й дослідив. І робив усе можливе, щоб їх підтвердити, навмисне потрапляв у небезпечні ситуації, покладаючись лише на десять правил. Тепер я зібрав їх у посібнику, який, сподіваюся, стане вам у пригоді, і який дає назву ворогу в наших головах — Тигр.

Автори більшості «книжок із саморозвитку» обіцяють розповісти, як потрібно жити. Нерідко вони стверджують, що ви можете зробити «все, чого забажаєте». Я не впевнений, як вам потрібно жити, але точно знаю, що робити «все» неможливо. Я ніколи не намагатимуся перестрибнути будинок одним махом. Я дуже зрадив, коли Ричард Данвуді висловив переконання, що «Іди туди, де страшно» абсолютно не схожа на книжки із саморозвитку.

Я вірю, що сенс життя — це те, що ви в нього вкладаєте. «Іди туди, де страшно» — це запрошення подолати свій природний страх перед змінами й ростом, щоб наповнити своє життя сенсом і насолоджуватися ним, ділитися з іншими й пишатися собою. Не більше, не менше.

Мені пощастило поділитися десятима правилами приборкання тигрів із понад 200 тисячами людей під час виступів і реалізації великих корпоративних програм змін у всьому світі. Тепер ви можете долучитися до нашої онлайн-спільноти, використовувати наші

відшліфовані інструменти, отримувати заохочення й поради від інших на сайті *tamingtigers.com*. Реєстрація й користування сайтом абсолютно безкоштовні.

Наведені в цій книжці та на сайті історії людей, які застосували десять правил, приборкали своїх тигрів, досягли чудових результатів для себе та інших, переконують мене, що цей метод вартий уваги.

Приборкання страхів-тигрів ніколи не припиняється. Тому я бажаю вам успіху в приборканні ваших тигрів і сподіваюся, що ви бажаєте мені того самого. Будь ласка, поділіться своїм досвідом на сайті, щоб допомогти нам удосконалити правила й заохотити інших зробити стрибок і приборкати власних тигрів.

Джим Ловлесс, Беркшир, Англія, 2011 рік

Вступ

Ловіть момент!

Пів на восьму, червень 1998 року. Ричард із фінансової команди зайшов саме вчасно. Я сидів непримітно у відокремленій «кабінці» великого офісу *IT multinational*, де працював міжнародним юрисконсультантом. Ричард важко зітхнув, гадаючи, що поряд нікого немає: «Ох, залишилося всього чотири роки, два місяці, три тижні та два дні». Я відірвався від чергового контракту і провів швидкі підрахунки. Мені залишилося тридцять чотири роки, п'ять місяців і кілька днів — якщо я зможу вийти на пенсію в шістдесят п'ять років.

Офісний комплекс компанії, розташований у непопулярному містечку Слау на захід від Лондона, був зручний хіба що своєю близькістю до автострад і аеропорту «Хітроу». Проте Слау змінив моє життя на ліпше. Мій стіл стояв біля вікна на першому поверсі, яке виходило на провулок. Трохи оддалік знаходилося похоронне бюро. Щоранку, коли я починав працювати, повз мене проїжджали навантажені катафалки. В обідню пору вони незмінно поверталися порожніми. Це, а також мої підрахунки, згідно з якими до кінця «ув'язнення» залишалося тридцять п'ять років, наштовхнули мене на думку: «А що, як нічого кращого вжене буде?».

Джин вирвався із пляшки* Якщо це — моє життя, то що я, в біса, з ним роблю? Коли воно почнеться? Можливо, в тридцять років воно вже почалося* Я навчався на юриста протягом шести років і за чотири роки практики перейшов із Сіті в міжнародну ГГ-компанію. Гірким відкриттям було те, що за

цей час я отримав мало задоволення від роботи.

Жахлива правда ставала очевидною. Потрібно було щось змінити. Тигр загарчав на мене, щоб я сидів тихо. Починалася битва.

Через рік з'явилася компанія *Optimise* (яка зараз називається *Taming Tigers*). Спочатку ми вчили бізнесменів надихати свою аудиторію, а не втомлювати її презентаціями. Невдовзі ми почали допомагати лідерам великих компаній налаштовувати своїх працівників на зміни.

Одного доленосного дня задзвонив телефон: мене попросили виступити з мотиваційною презентацією. Я відразу ж відмовився. Гучні драматичні виступи в американському стилі здавалися мені жахливими. Зрештою, мені нічого було сказати. Співрозмовник не здавався: «Зробіть краще, якщо вам не подобається американський стиль». Справедливо. Я прийняв запрошення.

Настав день виступу. Я мав демонструвати свою майстерність протягом шістдесяти хвилин. Через тридцять хвилин я подякував дещо здивованим слухачам і вклонився під стримані оплески. Я так хвилювався, що випустив чимало матеріалу — спеціально розрахованого на годину — і вже стояв мовчки за півгодини до кінця. Несподівано перед виходом до мене підійшла одна зі слухачок і сказала, що їй дуже сподобався мій виступ. Вона запитала в мене, чи не хотів би я допрацювати презентацію й виступити з нею через місяць. Тигр знову загарчав...

Історія вашого життя

Ви пишете історію свого життя. Хіба може бути інакше? Хто міг би робити це за вас? Ви вписуєте речення у свою історію зараз, читаючи цю книжку. Я вписую речення у свою історію, пишучи для вас ці рядки. Наші історії от-от перетнуться завдяки цим реченням, завдяки тим рішенням, які ухвалив я і які ухвалите ви. Як ви побачите, ми дуже схожі в тому, що стосується Тигра.

Якщо вам пощастило жити у вільному світі, ви — автор історії свого життя. Звичайно, початок вашої історії був продиктований генетикою й середовищем. Пізніше ви почали самі визначати її. Жодних виправдань. І ви, і я ухвалювали рішення, діяли згідно з ними й отримували результати. Ми й досі це робимо.

Ваша історія — це сума всіх ухвалених на цей момент рішень. Ось як ми пишемо свою історію.

Ми ухвалюємо рішення, які втілюються в діях, а дії формують речення в нашій історії.

Ви вирішили, що спробуєте скласти цей іспит, але не інший. Ви вирішили прийняти пропозицію обійняти цю посаду, а не іншу. Ви вирішили втілити невелику ідею на роботі, але не наважилися на кардинальні новації. Одного чудового дня ви вирішили привітатися з цією гарною жінкою, але не з іншою. Тепер ви одружені з першою — *і не перекинулися жодним словом із другою?*

Тільки подумайте! Ви вирішили піти на один захід, але побоялися відвідати інший днем раніше. Ви вирішили заговорити до однієї привабливої жінки, але не до іншої. Ви вирішили запросити її на побачення або прийняти її запрошення. Ви вирішили прийти на побачення. Через тридцять років у вас троє підлітків і дім-фургон. Це змушує замислитися про наслідки повсякденних рішень, без яких важливі рішення неможливі, чи не так? Ці рішення ухвалювали ви чи Тигр?

Ця книжка допоможе проаналізувати, як і навіщо ви ухвалюєте рішення: хочете написати свою змістовну історію чи просто уникнути гарчання Тигра.

Тому я поставлю вам одне запитання. Єдине, яке зараз має значення для вас і для мене.

Яка частина вашої історії написана вами так, як ви цього хотіли, а яка — невдала, зумовлена страхом і продиктована Тигром?

ВАША ІСТОРІЯ У ПРОФЕСІЙНОМУ ЖИТТІ

Ця книжка насамперед стосується вашого професійного життя. Ваша робота — це, мабуть, друга найбільша пригода у вашому житті після сім'ї і друзів. Ви з цим згодні? Можливо, зараз для вас це найбільша пригода. Можливо, зараз вона взагалі не скидається на пригоду — ми змінимо це разом, якщо ви забажаєте. Робота — це та сфера, в якій ми можемо ліпше пізнати себе; дізнатися, ким ми є насправді; налагодити контакти з іншими людьми і вплинути на них; знайти можливості для росту й розвитку; бути корисними й залишити по собі слід. Це також та сфера, в якій багато людей дрімає. Приборкання тигрів — це пробудження, початок пригоди.

Час, у який ви живете, унікальний з погляду достатку, здоров'я та можливостей. Ви маєте більше доступу до інформаційних мереж, ніж будь-хто до вас. Охорона здоров'я зараз на вищому рівні, ніж будь-коли раніше. Відбуваються великі зміни у виробництві, завдяки яким меритократія*, виявлення

* Форма державного правління, за якої влада належить найбільш освіченим, компетентним, талановитим представникам суспільства. — Тут і далі прим. пер., якщо не зазн. інше.

й винагородження досягнень стають щодень важливішими й нагальнішими. У наш час креативний підхід до роботи цінується більше, ніж будь-коли, і ви можете створювати нові можливості — «їм» *потрібно*, щоб ви створювали ці можливості. Ми розглянемо це детальніше в цьому розділі.

Хай скільки вам років, ніколи не було вдалішого часу для того, щоби прокинутися, долучитися до нової економіки і скористатися зі хвилі змін. Ще одна ваша перевага полягає в тому, що ви читаете цю книжку. Багато хто не стане цього робити. Вони вже знають, «як усе працює». Вони пристосували свою «інструкцію» під себе. Таким чином вони виправдовують свій сон.

їхній Тигр працює. Він захищає їх від страху ризику й можливих винагород; від страху приниження й від прийняття непевності; від страху, дискомфорту, тріумфу й задоволення, що приносять ріст і досягнення. Від інструментів, які ми використовуватимемо в наших подорожах.

Нам із ними не по дорозі.

Хто пише вашу історію? Ви чи ваш Тигр?

Хто ТАКИЙ ТИГР?

Тигр — це невидима сила всередині вас, яка стримує від дій. Але ви це вже знаєте, чи не так? Тигр гарчить, коли ви хочете зробити або сказати щось, що змусить вас зайти в незнайомі води, наважитися на особистий ризик, прожити свою пригоду.

Чому я називаю цю універсальну внутрішню силу⁷ Тигром?

Тому що вона часто здається нам справжньою, реальною. Це велика й потужна сила. Тому що її голос гучний, а вночі стає ще гучнішим, а її зуби на вигляд справжні. Тому що ми відчуваємо, що наше життя

опиниться під загрозою, якщо зустрінемося з нею. Тому що вона стимулює виділення адреналіну, яке призводить до реальних змін у нашому організмі і в способі мислення. Тому що ми хочемо втекти від неї, якщо не готові до битви.

Звісно, Тигр — це метафора. Насправді його тут немає. Ви самі його створили, а отже, можете його приборкати. Багатьом людям це вдалося, і вам таке теж до снаги. Ця книга дасть вам зброю для боротьби з Тигром, але битися доведеться вам самим. Лише ви можете перемогти свого Тигра. Цим моя книжка відрізняється від книг із саморозвитку. Немає простих рецептів. Гуру — ви, а не я. Просто я пройшов цим шляхом раніше й хочу поділитися з вами тим, чого навчився. Я також хотів би почути, чого навчилися ви. Зв'яжіться з командою *Taming Tigers* через сайт *tamingtigers.com*, і ми зможемо обмінятися враженнями.

Сонні люди не називають його своїм Тигром. Вони знають, що можуть обґрунтовано пояснити, чому не долають перешкоди. Для них немає внутрішньої причини невдач — вони шукатимуть і звинувачуватимуть зовнішні обставини, які їм заважають. Вони — всього лише жертви жорстокого світу. Вони можуть навести довгий список причин, чому чогось не зробили. Вони ніколи не дозволяють іншим (або собі) вказати, що насправді виправдовують бездіяльність, спричинену страхом. Страхом невідомого. Страхом помилки. Страхом радості від того, що зробили все правильно. Страхом зусиль, необхідних для того, щоб жити повноцінним життям. Але вони ніколи не отримують великих нагород за активні дії.

Ця книжка не про успіх у звичному для мотиваційної літератури сенсі. Не про те, як заробити більше грошей або налагодити ідеальні стосунки, хоча вона допоможе вам в обох цих сферах. Не про афірмації й мантри. У цій книжці немає компакт-диска, який обіцяє змінити ваше життя під час сну — я вважаю це маячнею й наживанням на знедолених. Б'юся об заклад, що ви в це не вірите. Якщо ж вам потрібно саме це, віднесіть книжку в магазин і поверніть гроші, перш ніж на обкладинці з'являться подряпини чи розклеїться корінець.

ТИГР У ДІЇ

Дозвольте навести вам приклад Тигра в дії з власного досвіду. Я хотів побити британський рекорд із фрі- дайвінгу. Мене цікавив (і досі цікавить) цей вид спорту; люблю перебувати у воді й почуваюся як удома біля моря або в ньому. Я брав уроки фрідайвінгу під час туристичних подорожей. Вважав, що можу досягнути більшого, і це буде чудовою нагодою перевірити теорії приборкання тигрів. Але постійно зволікав — попри непорушну обіцянку — з реалізацією задуманого. Причиною вагання був страх — але не той, якого можна було б очікувати. Я не боявся глибини або ризиків. Знав, що долатиму глибину поступово і звикатиму до неї з кожним тренуванням.

Нині я маю успішний бізнес і сім'ю. От і боявся викреслити перший тиждень кожного місяця з лютого по серпень 2010 року у своєму календарі. Перший тиждень потрібно було провести в Єгипті, тренуючись у глибоких водах. Довелося б бути далеко від сім'ї й роботи протягом восьми місяців під час глобальної економічної кризи. Чи буде все гаразд? Чи зможемо ми сплатувати рахунки? Чи не отримають мої конкуренти замовлення й не здобудуть репутацію, які мали б дістатися мені? Чи пробачать клієнти мою відсутність? Час вирішувати. Відбувалася битва. Хто переможе — я чи Тигр? Цікаво. Довелося зануритися в себе й застосувати десять правил, які я невдовзі вам представлю, щоб перемогти Тигра й побити рекорд.

ЗУСТРІНЬТЕСЯ З ВАШИМ ТИГРОМ

Ось запитання для вас: як часто ви мрієте про чудові речі, які хотіли б робити в житті? Серйозно. Подумайте про це. Щодня? Щотижня?

Як часто у вас виникають чудові ідеї, які ви потайки хотіли б утілити в життя? Ідеї, які стосуються:

- людей, із якими хотіли б проводити час — розвивати й підтримувати їхні таланти і впевненість;
- часу, який ви хотіли б витратити на формування візії та стратегії;
- інновацій, які варто було б дослідити;
- процесів, які потребують доопрацювання;
- клієнтів, які, на вашу думку, могли б скористатися досвідом вашої компанії;
- способів заробити більше грошей;
- працівників, яких потрібно надихнути, забезпечивши необхідну комунікацію й можливості для реалізації великого плану;
- роботи, яку ви хотіли б делегувати (великий стрибок у невідоме, який дратує Тигра), щоб звільнити час на ці дії.

А як щодо ідеї зменшити вплив на довкілля, приносити більше соціальних благ завдяки комерційній діяльності, лобіювати уряди та здійснювати позитивні зміни у вашій галузі та в суспільстві загалом? А як щодо задуму створити свій бізнес — довести, що, як вам часто здається, ви можете організувати краще за інших?

Чому ж ви так рідко наважуєтеся щось із цих зробити?

Чи доводилося вам колись вести розмову — із самим собою або з іншими — про ваш план, використовуючи такі фрази:

- Так, це чудова ідея, і я, мабуть, міг би (могла б) її втілити, але моя дружина (чоловік, коханий, кохана) нізащо мені цього не дозволить.
- Так, але все може піти не за планом, і що тоді?
- Малоймовірно — люди з моєю освітою (походженням) не отримують таких можливостей.
- Невже ти припускаєш, що [вставте прізвище керівника] дасть на це згоду?
- У нас так не заведено — «вони» на це не пристануть.
- Тільки після того, як сплачу іпотеку й вивчу дітей.
- Я бачив/-ла, як [вставте ім'я людини] намага-вся/-лася це зробити X років тому — йому (їй) так і не вдалося відновити свою кар'єру.
- Такі спроби провалювали й розумніші за мене люди.
- У моєму віці? Старого пса нових трюків не навчиш.

Якщо ви колись уживали ці фрази, не порадившись із дружиною, чоловіком, керівником чи людиною, яка намагалася це зробити й не змогла; не підготувавши бізнес-план для вашої інновації й не винісши його нишком на розгляд колег; не поцікавившись, чому «у нас так не заведено»; не з'ясувавши, що станеться, якщо все піде не за планом, і чи можна впоратися з ризиками тощо — *так і є*, ви зустріли свого Тигра.

Ваш Тигр наказує вам уникати цієї підготовки. Він гарчить на вас, щоб ви зупинилися. І причина, через яку ви ухвалюєте такі рішення, — страх. Страх невідомого. Страх того, що це може виявитися можливим. Страх того, що робота в цьому напрямі буде неприє-

мною. Страх того, що єдиною перешкодою на нашому шляху виявиться Тигр. Якщо ми це визнаємо, нам не буде чим виправдовуватися, чи не так? Час узятися за справу або визнати, що вона вам не до снаги, і мати гідність замовкнути. Ой!

Навіщо я написав «Іди туди, де страшно»?

Безперечно, десять правил приборкання тигрів допоможуть вам досягти успіху в багатьох сферах. Але не через це я захопився ними, ретельно їх перевінив і зачинився вдома, щоб описати їх для вас. Дозвольте назвати вам причину: ми всі здатні написати чудову історію, пройти унікальний неперевершений шлях. Більшість із нас ніколи його не пізнає через гарчання Тигра. Це трагедія, і я вірю, що «Іди туди, де страшно» є дієвим способом її уникнути.

Одного дня всі ми можемо опинитися в будинку для літніх людей. Зазирнімо туди на мить.

Вам дев'яносто років. Ваше життя стало спокійнішим. У вас залишилося менше паперу, щоб написати свою історію. У вашій ручці менше чорнила. І в цьому далекому майбутньому ви писатимете менш енергійно, ніж зараз. Можливо, найважливішими питаннями перед сніданком для вас будуть: «Чи переможу я сьогодні в карти?», «Чи не забув/-ла я вдягнути штани?», «Чи не тхне від мене сечею?».

Як сумно буде дивитися на цю стару людину — на себе — в дзеркалі й казати після сімдесяти чи вісімдесяти років неймовірних можливостей «У чому була проблема? Чому я не прокинувся/-лася? Чому я це не зробив/-ла? Чому я не втрутився/-лася?». У будинку для літніх людей головним питанням буде не «Чи міг/ могла я написати чудову історію?». Ми всі можемо її

написати. Головним питанням буде: *«Чи написав/-ла я свою історію сам/сама, а чи дозволив/-ла своєму Тигрові продиктувати її?»*.

Що вам потрібно зробити сьогодні (саме так, «зробити» й «сьогодні» — прокидайтеся, це відбувається зараз), щоб знати, що ви, побачивши цю стару людину в дзеркалі, зможете зухвало усміхнутися? Сказати після довгих вісімдесяти років можливостей і нагод: *«Я жив/-ла! Я був/-ла там і заявляв/-ла про себе. Я змінював/-ла ситуацію на краще. Я жив/-ла на повну. Я написав/-ла чудову історію. Я любив/-ла, перемагав/-ла, програвав/-ла. Мені немає про що шкодувати. Я не спав/-ла!»*.

Я сформулював і записав десять правил приборкання тигрів, бо твердо вірю, що кожен із нас може написати дивовижну історію і що десять правил вам у цьому допоможуть.

Я вважаю, що кожна людина, яка думає з жалем і смутком про те, що могло бути, яка вмирає з ненаписаною історією, — це величезна втрата для нашої колективної історії, для людства і для планети. Діяльність кожного на робочому місці має найбільший вплив на людство й на планету. Вам відведено в цьому роль. Власну історію. Вашу історію.

І ваша історія торкнеться багатьох тисяч інших.

Я вважаю, що є чітка, беззаперечна відмінність між тими, хто, озираючись назад, пригадуватиме чудову історію, і тими, хто відчуватиме жаль або продовжуватиме грати роль ображеної, обманутої жертви.

Перші приборкали Тигра. Інші дозволили йому диктувати їхню історію.

Прокиньтесь! У Тигра нема зубів. Це неймовірна, ефектна гра розуму. Вашого розуму. Ви його контролюєте. Ви можете це змінити.

Звідки я знаю, що «Іди туди, де страшно» допоможе вам написати вашу історію?

Десять правил відрізняються від ідей саморозвитку тим, що я ретельно їх перевіряв, перш ніж викласти на папері. Я перевіряв їх під час роботи керівником групи *Timing Tigers*; у конференц-залах великих організацій; в освітніх закладах; у своїй подорожі верхи, на біговій доріжці й у спробах побити британський рекорд із фрідайвінгу. Я поділюся з вами своїми історіями в цій книжці, щоб продемонструвати, як працюють ці правила. Мої клієнти також люб'язно поділилися своїми історіями: їх спонукало до цього бажання передати вам знання й досвід, отримані внаслідок застосування десяти правил.

Метод приборкання тигрів я презентував по всій планеті. Відколи заснував компанію *Taming Tigers* дванадцять років тому, я консультував сотні осіб і команд у радах директорів компаній різних галузей. Разом із моєю командою ми вдосконалили десять правил, спираючись на набутий досвід. Ось кілька думок, які я часто чую від людей після знайомства з Тигром:

Тепер я розумію, що справа не в моєму походженні/освіті...

У мене все-таки є час на це — Тигр заважав мені довіряти іншим і делегувати їм завдання!

- Я можу ефективно комунікувати. Я боявся/-лася це робити через Тигра — було простіше сказати «я не можу». Зрештою, це не вина мого боса. Коли я добре підготувався/-лася і поговорив/-ла з ним предметно, все минуло добре.
- Вони справді хочуть, щоб я був/-ла повноцінним лідером а не контролював/-ла кожен їхній крок. Це значно спростить і урізноманітнить моє життя, але цієї звички важко позбутися.
- Я думав, що досяг піку своїх можливостей, але це не так — я досяг межі своєї уяви. Тепер я бачу новий рівень, на якому можна проявити себе!

Метод приборкання тигрів відрізняється тим, що він не приховує важкої праці й небезпечних моментів, пов'язаних із написанням своєї історії та забезпеченням власного успіху. Тут немає коротких шляхів. Я намагався описувати дійсність, а не те, що приємно чути. І ця дійсність приносить нам глибоке задоволення і тривалі винагороди, які не даються легко.

Проте є один нюанс. Із цієї книжки можна отримати знання — але не мудрість. Мудрість здобувається не читанням. Мудрість — це те, що формується застосуванням знань у своєму житті. Ви — єдина людина, яка може поєднати все це і здобути мудрість. Ви маєте побачити свого Тигра, зустрітися з ним віч-на-віч і зрештою приборкати його. Що швидше ви наважитесь на ці кроки, то більша ймовірність того, що ця книжка виведе вас на шлях чудових пригод — а не просто стане черговим трофеєм на полиці. Приємної мандрівки!

Який стосунок мають кінні перегони і фрідайвінг до вас і до вашої роботи?

Насамперед слід зауважити, що обидва ці виклики були радше ментальними, ніж фізичними. Фрідайвінг — це єдиний вид екстремального спорту, в якому адреналін може вас убити. Раптово запанікувавши на глибині юо метрів, ви почнете швидко витрачати запаси кисню в організмі — занадто швидко, щоб дістатися до поверхні. Біговий кінь відчуває, як в організмі іншої тварини на його спині виділяється адреналін, рані

ше, ніж вершник це усвідомить. Варто лише подумати про страх, і кінь вас понесе. Обидва ці види спорту є прекрасною нагодою перевірити, як працюють розум і тіло під тиском. Але вони мають і інші спільні ознаки зі спробами піднятися кар'єрними сходами, що робить їх хорошим випробувальним майданчиком для десяти правил. Ось кілька таких прикладів:

1. Холодні дзвінки впливовим незнайомцям і прохання про допомогу в інноваційному, ризикованому проекті.
2. Повільне налаштування взаємин із людьми, які спочатку ставляться до вас насторожено.
3. Долання страху публіки й помилок, які можуть зруйнувати кар'єру.
4. Долання страху реальних фінансових утрат.
5. Узяття зобов'язань у справі, що має невизначений результат і несе особисті ризики.
6. Складання плану і внесення змін після того, як наштотхнешся на перешкоди.
7. Вибір нових моделей поведінки й дисципліноване їх дотримання.
8. Управління часом (іпотеку й далі потрібно платити).
9. Виконання сімейних обов'язків.
10. Пошук креативних та інноваційних способів досягнення мети, яку всі вважали недосяжною.
- її. Інновація (нікому не вдавалося досягти таких результатів в обох видах спорту з цієї відправної точки).
12. Формування й мотивування команди з набагато мудріших за мене людей, щоб вони підтримували мене.
13. Підтримання власної мотивації під час роботи і в перервах між нею.
14. Відчуття особистої відповідальності за результат.
15. Наявність чудової, значущої винагороди, яка вас надихатиме

Хто пише вашу історію? Ви чи Тигр?

Завдяки нашій роботі в наступні години, дні й тижні ви почнете ліпше розуміти Тигра, створеного вами й вашим досвідом. Крім того, ви побачите шкоду, якої він завдає, і, цілком імовірно, почнете гніватися.

Так, я сказав «гніватися». Гнів — це не заборонене слово. Якщо його правильно розуміти й використовувати, воно може стати відмінним трампліном до нового розділу вашої історії, нового підходу до вашої роботи й життя. Коли ви почнете помічати вплив Тигра на прожиті роки — на ту історію, що вже написана, хай якою вона була б дивовижною й успішною, — ви помітите сфери, навіть невеликі, але важливі, в яких Тигр диктував речення, а ви їх слухняно записували. Це викликатиме у вас емоції. Використовуйте їх розумно.

Одного погожого літнього дня я вийшов подихати свіжим повітрям після того, як виступив перед тисячею людей в Амстердамі. Один зі слухачів дуже хотів привітатися зі мною й пішов за мною надвір. Після схвального відгуку про мою презентацію він сказав, що дуже заздрить мені.

— Чому? — запитав я.

— Бо я завжди хотів бути професійним спікером і надихати інших.

— Ні, не хотіли, — відповів я.

Він мав приголомшений вигляд.

— Хотів! Завжди.

— Ні, не хотіли, — повторив я. — Якби ви завжди хотіли цим займатися, то так і робили б. Ви займаєтеся саме тим, чим хотіли.

Він почав сердитися. Вочевидь, я мав потішити його самолюбство.

— Вам легко казати! Ви маєте, що розповісти людям.

— Звісно, але так було не завжди. Крім того, багато спікерів не використовують особисту історію.

— Так, але, мабуть, усе відбувається інакше, коли ти працюєш корпоративним адвокатом і можеш відкласти грошенят, перед тим як стати спікером.

— Не хочу вас розчаровувати, але моїх адвокатських навичок було замало, щоб заробити грошей до тридцяти років, і тоді я змінив професію!

Я дав йому свій номер телефону, щоб він зателефонував мені, коли в нього з'являться якісь питання про початок омріяної кар'єри.

Звичайно, він так і не зателефонував. Бідолаха: Тигр з'їв його історію, запиваючи чаєм.

Будьмо чесними в нашій спільній подорожі

Чесність відіграватиме важливу роль у нашій спільній роботі найближчим часом. Я буду чесним із вами в цій книжці. Я не писатиму нічого, що не можу підтвердити особистим досвідом. Якщо ви готові бути чесними із собою, то побачите зміни в собі. Ви сприйматимете себе по-новому. Ви прокинетесь.

Тож будьмо чесними. Якщо ви справді вірите, що раса, виховання, релігія, освітня кваліфікація, стать, іпотека, дружина/чоловік/коханий, діти, бос, ваша організація або країна проживання не дають вам змоги робити те, що ви хочете, ви маєте приборкати свого Тигра. Можливо, саме сьогодні перший день вашого

життя — того, в якому ви вирішите дивитися правді в очі.

Пропоную закінчити цей розділ ще однією дуже відвертою й забороненою темою.

Врешті ви помрете. Врешті помру я. Це — правильна відправна точка для нашої спільної подорожі. Лише з цієї точки ми можемо почати дозволяти собі жити по- справжньому, писати нашу справжню історію. Адже з цього погляду мій страх втратити кількатижневий заробіток, щоб побити рекорд із фрідайвінгу, або ваш страх утілити інноваційний план на роботі через те, що він може провалитися, здаються смішними, чи не так? Чому ж ми насправді хвилюємося?

Чого ми чекаємо?

Живімо!

Десять правил приборкання тигрів

Мені до снаги побити британський рекорд. Чи ні?

Дивлячись зі скелі на платформу для дайвінгу, я переконуюся, що нарешті опинився на місці. Платформа стоїть у воді, і на ній розташована конструкція, схожа на кран. Сюди я й вирушив цього ясного лютневого дня. Діставшись на платформу, я здійснию свою першу подорож в океан зі слідом.

— Джиме?

Я переводжу погляд із океану на двох чоловіків, які підходять до мене.

— Я — Марко, але всі називають мене Раста. Це — Андреа.

Марко у сонцезахисних окулярах, а на голові в нього довгі та важкі дреди. Оголений торс Андреа має форму ідеального перевернутого трикутника, і він вищий за Марко. Обоє простягають мені руки з широкими італійськими усмішками. Вони — керівники *Only One Apnea Centre*, найкращого центру підготовки фрідайверів у Червоному морі. Тут було встановлено чимало світових і національних рекордів (самому Андреа належать чотири національні рекорди). Тут пірнали найкращі фрідайвери світу, і цей центр має репутацію «фабрики рекордів». Тепер я тут наслідую цих рекордсменів. Гм.

Я не зустрічався з Растою й Андреа раніше, але розповів їм у листі про свій намір пірнути на юї метр, і вони погодилися допомогти мені. Паула, дівчина Раста й менеджер центру, заповнює документи. Я перевдягаюся в гідрокостюм. За п'ятнадцять хвилин ми спускаємося сходами до підніжжя скелі

й виходимо на понтон, який гойдається на воді на висоті десятка сантиметрів від коралового рифу. Під нами — океан, а платформа для дайвінгу — за юо метрів від нас.

Я вдягаю маску, пірнаю у воду та інстинктивно дивлюся вниз у пошуках морського життя. Я не дуже вірю у знаки, але деякі з них важко ігнорувати. Спочатку здається, що піді мною пропливає невелика субмарина, а потім я усвідомлюю, що дивлюся на плями семиметрової тигрової акули. Я роблю глибокий вдих і пливу до неї.

Вона дозволяє мені пливти з нею на глибині близько п'ятнадцяти метрів. Ми встановлюємо зоровий контакт, і час сповільнюється. Тепер я відчуваю, що ладен побити рекорд.

Раста й Андреа наближаються до величезної акули, аж раптом вона відпливає, й ми припиняємо ганятися за нею. Плани тренування у воді завжди переписуються, коли втручається дика природа.

Розігрів фрідайвера починається зі спокійного гойдання на хвилях долілиць і дихання через акваланг. Час заспокоїти розум і тіло. Сповільнити серцебиття після запливу. Коли ми готові, то по черзі спускаємося на канаті на глибину в сім метрів і зупиняємося там, затамувавши подих і тримаючись за мотузку. Це потрібно для того, щоб пробудити пірнальний рефлекс ссавця. Він є в нас усіх. Він настільки ж давній і невідконтрольний нам, як і дихальний рефлекс. Цей рефлекс готує тіло до пірнання. Він доводить, що наші предки жили у воді, і поєднує нас із дельфінами й китами. Коли спрацьовує пірнальний рефлекс, кожне занурення стає тривалішим і приємнішим.

— Готовий випробувати след, Джиме? — запитує Андреа.

Так. Не те слово.

Сьогодні ми використовуємо парний след. Двоє дайверів можуть зануритися у воду разом, і я пірнатиму з Андреа. Він слідкуватиме за швидкістю спуску і скеровуватиме след, поки я не навчуся робити це сам. Раста перебуватиме на платформі та опускатиме след у воду.

След — це металева конструкція, в якій до порожнього центрального осердя кріпляться різні ручки. Через це осердя протягнуто канат. След кріпиться до стріли крана, що стоїть на платформі. До следа прив'язано вантаж. Смикаючи за мотузку, Раста відв'язує його. Відтак след падає в океан із середньою швидкістю 1,6 метра на секунду по заданій траєкторії. Коли ми спускатимемося на дно, наші костюми й тіла почнуть стискатися. Це зменшить нашу підйомну силу — і спуск пришвидшиться.

На цьому подвійному сліді ми спускаємося вниз коліньми, а не стопами. Наші коліна знаходяться поряд на перекладині внизу конструкції. Ми тримаємося «зовнішніми» руками за другу перекладину на рівні плечей і затискаємо цими руками носи, щоб урівноважити тиск. «Внутрішніми» руками ми тримаємо один одного за плечі. Вгорі цієї конструкції знаходяться надувний мішок і кисневий балон, який його надуватиме. Цей мішок підніме нас на поверхню.

Ми з Андреа вмощуємося на сліді. Андреа пояснює, що все, що я маю робити, — це стабілізувати тиск у вухах під час спуску, забравши коліна з нижньої

перекладини, і триматися руками за перекладину, па якій зараз сиджу. Він подбає про надувний мішок.

— Якщо в тебе виникнуть якісь проблеми, торкнися мого плеча, і я зупиню след — ми одразу піднінемося на поверхню.

— Гаразд.

Ми виконуємо дихальні вправи протягом двох хвилин. Моє серцебиття пришвидшується, замість того щоб сповільнитися. Не найкращий початок. Я не знаю, чого очікувати, і відчуваюся, як перед початком поїздки на американських гірках: настороженим і напруженим. У цьому стані мій мозок хоче задіяти реакцію «бийся або тікай» — саме тоді, коли це не потрібно.

Раста рахує до тридцяти. Я востаннє вдихаю повітря на п'ятнадцятій секунді. Відтак киваю Андреа, а той — Расті.

Клац!

Мої очі відразу опиняються під водою й починають адаптуватися. З'являється біль у вухах. Я ніколи не стабілізував у них тиск настільки швидко — це потрібно робити постійно. Моє тіло пульсує під силою води, а тиск у мене під коліньми під час спуску набагато більший, ніж я передбачав.

Я раніше займався фрідайвінгом і скуба-дайвінгом, але без вантажу. Тепер мене тягне в море, і я не очікував, що це настільки незвично й небезпечно. У животі та грудях виникає якийсь спазм. Це наче поєднання гикавки з блювальним рефлексом — дуже неприємно й лячно. Мені не вдається переконати себе, що єдина загроза — це втрата спокою. Я здобув цю навичку під час публічних виступів і їзди на бігових конях, але тепер я за крок до паніки.

Клац!

Ми спустилися до кінця каната. Я відриваю ноги від следа і тримаюся за верхню перекладину, спостеріга

ючи за тим, як Андреа відкриває балон і наповнює надувний мішок. Ми починаємо підніматися вгору, а потім знову — клац! — опускаємося вниз.

Що відбувається?

Спазми тривають, і я чую, як моє горло видає дивні звуки. Андреа випускає ще повітря, і ми починаємо підніматися. Зі зменшенням тиску спазми припиняються. Ми наближаємося до поверхні дуже швидко, і я відпускаю след, щоб зменшити швидкість підйому. Я бачу сонце і платформу, а потім мій погляд зупиняється на чорних окулярах Расти. Він широко усміхається.

— З поверненням, Джиме. Як відчуття?

— Гм. Дивні. Потрібно звикнути. На яку глибину ми спустилися?

— На п'ятнадцять метрів! Вітаю!

Дідько! П'ятнадцять метрів?

Мабуть, якби це було легко, всі це робили б. Але як мені дістатися глибини 100 метрів? Я щойно відчув збільшення тиску у два з половиною рази порівняно з атмосферним тиском над рівнем моря. На глибині 101 метр цей тиск збільшиться в одинадцять разів. Мої легені зменшилися вдвічі. Під час встановлення рекорду вони будуть в одинадцять разів меншими за свій звичний розмір, але це не єдина важлива відмінність. Думками я буду дуже далеко від дому, а ще знадобиться набагато більше рівноваги, щоб уникнути викиду адреналіну, який щойно стався. Не можна забувати і про вплив тиску на вуха.

За кого я себе маю, що взявся за це?

Безперечно, мені не до снаги побити цей рекорд. Для того щоб мені пощастило, тигрової акули замало. Це стане справжньою перевіркою десяти правил. Страх і дискомфорт переконують мене не писати цей розділ своєї історії.

Навіщо завдавати собі клопоту?

Навіщо?

Я хочу пройти це випробування. Я хочу дізнатися більше про

десять правил і перевірити їх ще раз. Я хочу дізнатися, хто я, і стати ближчим до моря. Це — моя історія, і я її не просплю. Я не тікатиму від неї. Я не дозволю Тигрові диктувати її.

Десять правил приборкання тигрів

Настав час представити вам десять правил, які допомагають підприємствам та приватним особам по всьому світу досягати відмінних результатів. Десять правил, які дозволили мені взяти участь у кінних перегонах і опуститися на глибину юї метр під водою. Десять правил, які допоможуть вам перевершити свої очікування, якщо ви наважитесь на цю подорож.

Правило 1. Дійте рішуче сьогодні: час обмежений.

Правило 2. Перепишіть свою інструкцію, змінійте її щогодини.

Правило 3. Щодня рухайтесь в тому напрямку, який ви для себе обрали.

Правило 4. Усе в наших головах.

Правило 5. Інструменти для приборкання тигрів знаходяться навколо вас.

Правило 6. Не шукайте безпеки в натовпі.

Правило 7. Щодня робіть те, що вас лякає.

Правило 8. Розумійте й контролюйте свій час, щоб здійснити зміни.

Правило 9. Формуйте практики, неухильно дотримуйтеся засад.

Правило 10. Ніколи, ніколи не здавайтесь.

Просто? О, так. Легко? Ні. Якби дотримуватися цих правил було легко, їх дотримувалися б усі. Але це не так. У цьому одна з ваших великих переваг, якщо, звісно, ви наважитесь діяти, щоб написати свою історію. Більшість людей не дотримуватиметься цих правил.

Правила перелічені в такому порядку невипадково. Але вони

не є частиною лінійного процесу, і це важливо усвідомлювати. Це не «кроки до успіху». Остерігайтеся тих, хто пропонує такий Святий Грааль.

Для того щоб структурувати правила і процеси, через які вони вас проведуть, я розділив самі правила й решту книжки на чотири частини.

Частина перша. Правила принципівості: 1, 2 і 3.

Частина друга. Правила лідерства: 4, 5 і 6.

Частина третя. Правила змін: 7, 8 і 9.

Частина четверта. Правило росту: 10.

Епілог. Життя, вільне від тигрів.

Розгляньмо кожну з цих частин

ЧАСТИНА ПЕРША | ПРАВИЛА ПРИНЦИПІВОСТІ

Принциповість (ім.) — цілісність, безкомпромісність, непохитність.

Наявність цих правил не означає, що я сумніваюся у вашій принципівості у звичному розумінні. Вони зосереджені на тому, чи живете ви в злагоді зі своїм справжнім «я» — зі своїми цінностями, сенсами, метою, бажанням мати щирі взаємини з іншими, потребою рости й розвиватися; або ж виконуєте інструкції Тигра й нехтуєте своїми справжніми бажаннями, аби уникнути страху й дискомфорту.

Чи робите ви те, що хочете, з часом, який вам відведений? Чи живете ви або чи працюєте над тим, щоб жити тим життям, яким хочете жити? Чи, можливо, вашу історію диктує вам Тигр? Правила принципівості допоможуть вам це з'ясувати й наблизять вас до особистої незалежності.

Правило 1: дійте рішуче сьогодні: час обмежений

Правило 1 закликає вас почати діяти. Не планувати. Не шукати

інформацію в іуглі. Не купувати якусь книжку й розповідати друзям про неї. А *зробити крок*. І сприймати його серйозно. Якщо ви не впевнені, з чого почати, правило і пропонує вам з'ясувати це сьогодні, виконавши певні дії.

Хоч ким ви були б — виконавчим директором компанії чи учнем, який готується до своїх перших іспитів, — коли я прошу вас зробити серйозний крок, ви мусите відповісти собі на запитання, чому ви не зробили цього раніше, і тоді ви зустрінете Тигра. Так формується принциповість. Коли виманите Тигра з високої трави й пильно вдивлятиметеся в нього, то зрозумієте, наскільки добре ви його знаєте. Ви усвідомите, як довго й тісно співіснуєте з ним у примарній гармонії. Тепер у вас є самоусвідомлення. Ви можете взяти на себе контроль і утверджувати свої принципи. Ви можете діяти так, як хочете, а не так, як вам дозволяє Тигр. Вам не потрібно шукати вигадливі виправдання своїй бездіяльності: ви можете досягти принциповості.

Тепер ви, дорогий приборкувачу "Тигрів, можете думати про пригоди, які на вас чекатимуть. Але для цього потрібно почати діяти. Сьогодні!

Правило 2: переписуйте свою інструкцію, змінюйте її щогодини

Правило 2 виявляє ваші улюблені стратегії порушення принципів. Усі ті начебто раціональні, обґрунтовані вигадки, які ми вважаємо справжніми, поки не захоче мо їх переглянути. Вигадки, які, мабуть, поділяють мільйони людей і майже точно підтримують ваші друзі та рідні.

Правило 2 вимагає від вас бути щирими щодо Тигра й тих стратегій, які ви використовуєте для уникнення зустрічі з ним. Щодо тих старанно вироблених правил життя, які заважають вам пробувати щось нове, рости, бути справжніми, бути собою. Правило 2 вчить вас помічати й долати ці обмеження.

Правило 3: щодня рухайтесь в тому напрямку, який ви для себе обрали

Тепер ми починаємо планувати й рухатися в напрямку, який відомий лише вам. Це — правило 3. Воно все ще стосується принципів із двох причин.

По-перше, правило 3 зобов'язує вас обрати місце, куди ви, а не Тигр, хочете прийти — з урахуванням ваших внутрішніх відчуттів і прагнень — та дотримуватися цього напрямку. По-друге, вам доведеться визначати конкретні кроки й дати. Дії та дедлайни наблизять вас до зустрічі з вашим Тигром. Крім того, вони щодня наближатимуть вас до тієї історії, яку ви хочете писати. До принциповості.

Принциповість — це тільки відправна точка в нашій спільній подорожі. Ми всього лише принесли провізію, спланували курс і підняли вітрила. Хоча ці кроки практичні й реальні, нам доведеться вести наш маленький кораблик крізь темряву і шторм під насмішки недоброзичливців. Для цього знадобиться інша група правил.

ЧАСТИНА ДРУГА | ПРАВИЛА ЛІДЕРСТВА

*Лідерство (ім.) — похідне від **лідер**.*

Лідер (ім.) — керівник; той, хто стоїть на чолі групи або організації, спонукає до певних дій або переконань.

Не обов'язково бути керівником, щоб використовувати десять

правил, хоча всі вони допоможуть вам стати кращим лідером незалежно від посади. Правила лідерства — 4,5,6 — стосуються насамперед контролю над своїм життям, що є передумовою діяльності успішного лідера. Для того щоб справді контролювати своє життя, потрібно виявляти й відбивати новий рівень атак Тигра — *тих, які спричиняє взаємодія з іншими*.

Як готуватися до професійного лідерства? Як забезпечити, щоб ми були на чолі й щоб на кермі була наша рука, а не лапа Тигра? Коли ми повернемо собі управління, то заслужимо право вести за собою інших. Запитайте в себе: чому ви думаєте, що інші захочуть іти за вами? Чи можете ви сказати про себе таке?

- Я можу бути відповідальним/-ою перед собою — обирати свою історію й писати її, не дозволяючи страху збити мене зі шляху в момент ухвалення рішення або дії (правило 4).
- Я достатньо впевнений/-а і скромний/-а, щоб просити інших про допомогу й надихати їх, і достатньо дисциплінований/-а, щоб добре ставитися до них (правило 5).
- Я достатньо принциповий/-а, щоб заявляти, що мої дії й рішення визначаються моїми чіткими уявленнями, а не страхом суворого осуду (правило 6).
- Я здатний/-а виділятися з натовпу, бути під прицілом, коли є така потреба, але це не самоціль (правило 6).

Усі ці характеристики притаманні, зокрема, добре вихованій дитині, водночас у працівників на робочих місцях вони трапляються значно рідше. Проте в новій економіці такі риси не просто бажані, а й незамінні для досягнення комерційного успіху — причому на всіх рівнях організації.

Відсутність перелічених характеристик швидко спричинить труднощі в боротьбі за довіру. Поведінка лідера визначається принциповістю, переконаннями, здатністю контролювати себе, а не підручниками із ведення бізнесу чи плакатом про необхідні цінності й дії, що висить у їдальні.

Правило 4: усе в наших головах

Правило 4 готує вас до битви з вашими внутрішніми голосами.

Ці голоси закликають усіх нас применшувати амбіції, коли обираємо напрям руху, або змінювати цей напрям, коли відчуваємо тиск. Обидва ці голоси, які я згодом представлю вам як Директора й Саботажника, породжені Тигром.

Якщо ми не можемо опанувати розмови в наших головах, то не можемо опанувати наші рішення. А ми пишемо нашу історію, ухвалюючи рішення, виконуючи дії та отримуючи результат.

Правило 5: інструменти для приборкання тигрів знаходяться навколо вас

Здатність працювати з іншими й керувати ними, щоб досягти мети, дуже важлива. Мало чого вартісного можна досягти без допомоги інших. Ми розглянемо це детально; проаналізуємо, чому Тигр заважає нам просити про допомогу, і намагатимемося подолати цей страх.

Той, хто може вам найбільше допомогти в досягненні мети, чекає на ваш дзвінок. Чи можете ви до- зводити собі знехтувати цим? Чи справді ви творите свою історію, якщо Тигр позбавляє вас доступу до союзників і наставників?

Правило 6: не шукайте безпеки в натовпі

Найкращі жокеї знаходяться не на біговій доріжці, а на трибунах. Там можна знайти людей, які годинами розповідатимуть, як правильно їздити верхи. Їх не зупиняє те, що вони ніколи не сідали на коня.

Проте всі наші герої були на біговій доріжці. У правилі 6 акцент зроблено на здатності лідера фільтрувати думки інших. Чи залишитеся ви на трибунах, де вам нічого не загрожує, щоб висловлювати думки, які самі ніколи не перевірите й не реалізуєте на практиці? Чи, можливо, пройдете повз Тигра й опануєте цю складну навичку, яка дає можливість ігнорувати офісні теревені? Чи вийдете ви на бігову доріжку, щоб написати свою історію?

Тепер слід узяти це за звичку — зробити особисті зміни довгостроковими. Правила 7, 8 і 9 покликані нам у цьому допомогти.

ЧАСТИНА ТРЕТЯ | ПРАВИЛА ЗМІН

Змінювати (дієсл.) — робити інакшим, перетворювати.

Змінюватися (дієсл.) — ставати інакшим.

Ви хочете провести одну відкриту та щиру розмову з вашим босом чи сформувані відкриті професійні взаємини? Досягти встановлених цілей і показників цього місяця чи консолідуватися її постійно перевиконувати план? Надихнути команду на щомісячній нараді чи бути незмінним взірцем для дедалі успішнішої команди?

Я хочу, щоб ви відчували, що можете залишитися в захопливому новому місці й навіть рухатися далі.

Я хочу, щоб ви вірили, що можете здійснювати довгострокові зміни, а не просто надихнути на тимчасову дію. Для цього знадобляться консолідація, послідовність і наступні три правила змін.

Правило 7: щодня робіть те, що вас лякає

Боротьба зі страхом і дискомфортом — це набута навичка. Правило 7 покликане її розвивати. Воно вчить навмисно потрапляти в ситуації, які викликають незначний страх і дискомфорт, поки ці емоції на фізичному й ментальному рівнях не стануть звичними — так само, як і боротьба з ними, і дії всупереч їм.

Імовірно, ваша реакція на страх визначатиме, з ким ви знайомитиметеся і спілкуватиметеся в житті. Отже, вона безпосередньо впливатиме на генетику ваших дітей. Це важливо!

Боротьби зі страхом і дискомфортом не достатньо. Для того щоб закріпити зміни, перетворити приборкання Тигра на звичку й по-справжньому взятися за написання своєї історії, потрібно переглянути своє ставлення до часу. Що таке час, якщо не папір, на якому ми пишемо цю історію?

Правило 8: розумійте й контролюйте свій час, щоб здійснити зміни

Правило 8 стосується не «управління часом». Із часом ми маємо

глибокі стосунки, але рідко їх аналізуємо. Дуже часто вони нездорові. Правило 8 покликане це змінити. Коли у вас будуть здорові стосунки з часом, ви зможете його контролювати. Контроль над часом дасть змогу виробити мислення, дії й результати, які не залежатимуть від Тигра.

Ми не «витрачаємо» цей дефіцитний ресурс на різні заняття. Ми в них «інвестуємо». Час завжди приносить нам віддачу. Життя, витрачене на розважальні програми, поїдання піци й пиття віскі, — це інвестиція. Вона приносить безперечну віддачу. Який у вас план інвестицій?

Якщо ви інвестуєте час у написання чудової історії — історії, яку обрали ви і яка змушуватиме вас прокидатися вранці з відчуттям радості та хвилювання, — правило 9 буде дуже корисним для вас.

Правило 9: формуйте практики, неухильно дотримуйтеся засад

Олімпійські атлети формують практики. У них є режим тренування, харчування, психологічної підготовки й навіть порядку вдягання спорядження. Засади і практики потрібні для того, щоб пройти через необхідний рівень дискомфорту і здобути приз. Без дисципліни атлети не знають, яких стандартів дотримуватися, щоб досягти бажаного. Практики додають чіткості. Без практик і засад професійного виступу атлети не матимуть на що орієнтуватися.

Чи визначали ви колись для себе стандарти, яких хочете дотримуватися?

Які дії найбільше вплинули б на обрану вами історію, якби ви виконували їх регулярно й бездоганно щодня протягом дванадцяти місяців?

Подумайте про це. Ми ще повернемося до цієї темп.

ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА | ПРАВИЛО РОСТУ

Ріст (ім.) — процес збільшення в розмірах; процес фізичного, ментального або духовного розвитку; процес збільшення кількості, цінності або важливості; збільшення економічної

активності або вартості.

Правило ю — це правило росту. Воно стосується обіцянок, які ви даєте собі та іншим: завершення початих справ; досягнення успіху; збільшення впевненості. Для того щоб утілити задумане, потрібно пройти через страх і дискомфорт. Це неможливо без особистого росту.

Коли ви починаєте довгостроковий проект, потрібно йти вперед, щоб дотриматися обіцянки. Це важко. Для того щоб досягти чогось, потрібно виконувати певні дії й доводити їх до кінця. Тобто потрібно не відступати від свого плану. Відступ матиме наслідки: «Страх тимчасовий, невдача постійна».

Це ще одна сфера, в якій книжка «Іди туди, де страшно» суттєво й категорично відрізняється від традиційних книжок із саморозвитку. Для того щоб приборкати Тигра й постійно змінюватися, потрібно набагато більше хоробрості й поту, ніж для коротких шляхів та афірмацій, але результат від цього буде ще захопливішим і приємнішим, як відзначали і продовжують відзначати приборкувачі тигрів по всьому світу.

Правило росту звучить так:

Правило 10: ніколи, ніколи не здавайтеся

Епілог: ЖИТТЯ, ВІЛЬНЕ ВІД ТИГРІВ

Для того щоб реалізуватися на роботі й забезпечити собі кар'єру, вільну від Тигра, потрібен багатосторонній підхід. У цьому вступі до життя без тигрів ми проаналізуємо, що це означає в ширшому сенсі. Ви не знайдете тут життєвих настанов. Я залишу це для гуру із саморозвитку. Йдеться про виявлення сфер, які впливають на здатність приборкати Тигра у професійному житті — і про винагороди та досягнення, які можна отримати завдяки його приборканню.

ЧАСТИНА ПЕРША

Правила принциповості

ПРАВИЛО 1

Дійте рішуче сьогодні: час обмежений

— А що ви зробили, аби приборкати вашого Тигра, Джиме?

Мій другий мотиваційний виступ проходив добре, поки я не почув ці слова. Проблема полягала в тому, що їх вигукнув «генеральний менеджер» — великий керівник п'ятиста осіб, які зараз очікувально дивилися на мене.

Я розповів йому про те, як покинув юриспруденцію й заснував власну компанію, про результати, яких ми досягли з нашими клієнтами. Йому цього здавалося недостатньо.

— Що саме вас цікавить? — уточнив я.

Зараз із висоти свого досвіду я навряд чи спитав би це в критика.

— З вашого дозволу зауважу, що ви невисокий на зріст.

Я такого дозволу не надавав, але мій Тигр гарчав доволі голосно, тому я промовчав.

— І ще з вашого дозволу додам, що ви маєте зайву масу тіла.

Це вже переходило всякі межі. На мою думку, такий відгук був би доречнішим під час індивідуального сеансу

— ГОТОВИЙ побитися об заклад, що ви не зможете за дванадцять місяців стати жокеєм і взяти участь у перегонах під егідою Клубу жокеїв, які транслюватимуться на телебаченні.

У цей час я міцно тримався за кафедру, щоб не впасти.

— Це смішно.

— Чому?

— Я не вмію їздити верхи.

На його обличчі з'явилася зухвала посмішка, як у кіношного лиходія, який зрозумів, що загнав героя в пастку.

— У такому разі приборкати цього Тигра буде дуже цікаво, чи не так?

Моїм мозком проскочив дивний електричний струм. Він, безперечно, має рацію. Це буде дуже цікаво. Я дізнаюся більше про десять правил і про себе також. Я або підтверджу дієвість правил і підкріплю їх аргументами, або визнаю, що вони хибні і їх слід позбутися.

Якщо я не можу досягти чогось надзвичайного за допомогою десяти правил, як можна очікувати, що їх використовуватимуть інші?

Чи це взагалі можливо? Чи може людина, яка у школі ненавиділа фізкультуру, а зараз мала зайву масу й була в поганій формі, через рік узяти участь у кінних перегонах, які транслюватимуться на телебаченні в прямому ефірі, за допомогою десяти правил приборкання тигрів?

Потрібно було це з'ясувати. Я посміхнувся у відповідь критикові так, як це робить герой, коли усвідомлює, що в нього в кишені є необхідний інструмент, щоб вирватися з лап лиходія. Я сказав йому, що погоджуся, якщо він дасть мені один місяць на збір інформації й підготовку плану.

Він розплився в усмішці. Ми потиснули руки. Почалася нова пригода.

Перевірка реальністю: повертаючись додому того вечора, я почувався доволі добре. Я вийшов із дому вранці гладким бізнесменом, який збирався виступити перед персоналом зі сфери торгівлі. Тепер я повинен був через рік узяти участь у своїх перших кінних перегонах, які транслюватимуться на телебаченні.

Ми ніколи не знаємо, які зміни принесе день!

Але все мало інакший вигляд, коли я дивився у вікно потяга. Я навчався у великій лондонській середній школі, й, наскільки мені відомо, там не було стаєнь. Що й казати: після наших витівок на обідніх перервах іноді бракувало туалетів, придатних для використання. Я відвідував кінні перегони двічі. В обох випадках це були корпоративні заходи, і в обох випадках я зосереджувався на інших аспектах відпочинку.

Я нічого не знав про перегони. Я не знав нікого, хто брав у них участь. Я не міг піти у відпустку, щоб досягти цієї мети — потрібно було забезпечувати сім'ю і сплачувати іпотеку. У мене не було зайвих коштів.

Ще більше я засмутився, коли прийшов додому, відкрив пляшку холодного пива, увімкнув ноутбук і почав читати про жокеїв. Чи знали ви, що вони зазвичай прокидаються о п'ятій ранку й починають роботу о шостій? І — що важливо — вони тренуються шість днів на тиждень, дванадцять місяців на рік. Включно із зимою!

Чи знали ви, що учасники перегонів без перешкод важать 48-57 кілограмів? На цьому етапі життя в мене не було ваг. Але я полюбляв пиво й обожнював карі. А ще я пригадав, що під час останнього медичного огляду важив близько 76 кілограмів.

Потрібно було позбутися 25 відсотків маси тіла — і я не знав як!

Я дізнався, що жокеї підтримують хорошу форму. Для мене це стало несподіванкою, адже досі думав, що всю роботу за них роблять коні. Я взагалі не займався спортом протягом сімнадцяти років, відколи закінчив школу.

А ще дізнався, що жокеї зазвичай уперше сідають на коня у віці

від шести до дванадцяти місяців. Як не намагався, та знайти історії про жокеїв, які почали вчитися верхової їзди у тридцять п'ять років і брали участь у перегонах через дванадцять місяців, так і не зміг. Це не дуже обнадіювало.

У цей час я застосовував інструкцію. Чудово укладена для того, щоб захищати мене, вона містила перелік раціональних, на перший погляд, перешкод для мого задуму. Я розпочав боротьбу, яка тривала впродовж наступного року.

Правило 1. Дійте рішуче сьогодні: час обмежений

Перейдімо до справи. Справжня відмінність між тими людьми, які озираються назад у будинку для літніх людей із задоволеною усмішкою, знаючи, що вони писали свою історію, і тими, хто відчуває образу й розчарування, знаючи, що їхню історію диктував Тигр, полягає в тому, що перші діяли. Вони припинили роздуми і щось зробили. Ви погоджуєтесь?

Ми надто довго обмірковуємо ідею, перш ніж її втілити, — не поставити на карту компанію чи щось подібне, а вивчити можливості. Не потрібно, щоб ця ідея була правильною або ідеальною. Залучіть інших, почніть розмову; отримайте пораду й заохочення; змиріться, що такого поняття, як «правильний», не існує.

Зробіть сьогодні щось інакше, щоб дослідити цю ідею. Дійте! Звісно, це все звучить абсолютно очевидно. Дослідімо, чому тоді ми так рідко бачимо рішучі дії. А також дізнаймося, чи зробите ви сьогодні щось, щоб приборкати вашого Тигра, чи з розумінням кивнете, прочитавши цю очевидну пораду, проігноруєте її, а потім дивуватиметеся, чому ця книжка не принесла вам великих результатів.

Пригадайте найбільшу проблему, яку вам потрібно вирішити на роботі. Можливо, вона навіть не стосується ваших посадових обов'язків, але ви хочете її вирішити. Це може бути підвищення ефективності роботи деяких членів команди. Або усунення недоліків у робочому процесі. Або покращення роботи з клієнтами. Або підготовка презентації ваших сміливих та інноваційних ідей розвитку продуктів для ради директорів. Або отримання нової посади чи підвищення.

Встановіть розумні часові межі для втілення цього задуму.

Закрийте цю книжку на мить і подумайте як слід.

Тепер, коли ви знаєте, чого хочете досягти, й розумні часові межі для цього, я хочу трохи ускладнити завдання. А що, якби я запропонував вам ю мільйонів доларів за те, що ви досягнете задуманого *втричі швидше*? Як це змінює ситуацію? Який задум змусив би вас відкласти цю книжку, встати з крісла й почати діяти? Куди ви поїхали б? Кому зателефонували б? На який літак сіли б, щоб отримати цю вагому суму?

ВідірвітьсЯ від книжки.

Подумайте. Зосереджено. Що ви зробили б?

У мене є для вас хороша й погана новини. Спочатку погана: я не збираюся розлучатися зі своїми важко заробленими грошми.

Тепер хороша: вам не потрібні мої гроші, щоб здійснити рішучий вчинок, який ви щойно визначили.

Наша робота — це найзахопливіша пригода в нашому житті після сім'ї. Це та сфера, в якій ви можете випробувати себе, зробити вагомий внесок і суттєво вплинути на інших людей. Вам не потрібен хабар від мене, щоб перетворити свій наступний робочий день на цікаву пригоду. Дійте. Негайно! Правило і закликає вас діяти рішуче

сьогодні. Ви вже знаєте, що вам потрібно зробити, щоб досягти швидких змін на робочому місці. Часові межі цього правила — сьогодні. Ми вже визначили, що це абсолютно очевидно. Можливо, ви хочете отримати назад гроші за таку просту пораду.

Знову відкладіть цю книжку і зробіть це.

Зараз!

Як усе пройшло?

Якщо ви це зробили — вітаю! Ви подолали перший бар'єр.

Не зробили?

Чому?

Ах, он як.

Я розумію. Ми всі розуміємо. Ці відчуття знайомі кожному. Але дехто їх переборює.

Виправдання, які ви наводите, — всього лише результат роботи Тигра. Ні, зараз не надто пізно. Так, ви могли б знайти номер телефона, якби захотіли. Так, Це чудова книжка, але вона нікуди не зникне після дзвінка. Навпаки, на той час вона стане ще важливішою для вас, бо ми обоє будемо приборкувачами тигрів.

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

Після того як ви зустрілися з Тигром, подолайте страх та дискомфорт, який він викликає, і наважтеся на вчинок.

Не переставайте переконувати себе, що ви зробите ще сміливіший учинок завтра.

Зробіть це зараз. Завтра буде не легше. Буде так само, але на вас тиснутиме усвідомлення, що сьогодні ви злякалися.

Який у вас пульс?

Ви це зробили?

Ні? Зателефонуйте другові! Зателефонуйте йому негайно. Справжньому, сміливому другові, який досягає результатів, а не лише заспокоює вас порожніми фразами. Запитайте в нього, чи є якась причина не зробити цей рішучий учинок зараз.

Зателефонуйте йому зараз.

Хто вписує це речення у вашу історію: ви чи Тигр?

Навіщо ви придбали цю книжку, якщо не для того, щоб приборкати свого Тигра?

Якщо хочете почуватися добре, можете придбати гарну книжку із саморозвитку, доповнену гіпнотичним компакт-диском. Приборкувати Тигрів означає жити на повну. Ви готові до цього? Після того як ви здійснили рішучий учинок, можете перегорнути сторінку. Щоб ще більше підбадьоритися, зайдіть на сайт *tamingtigers.com* і перегляньте фільм «Я не хочу здійснювати сміливий учинок!».

Це ваша історія — ви ось-ось напишете в ній нове речення, і хтось, куди воно вас приведе. Ця справді захопливо.

Прокидайтеся й починайте діяти!

ЧОМУ Я ПРОПОНУЮ ВАМ «ДІЯТИ РІШУЧЕ СЬОГОДНІ»?

Правило і дає вам п'ять великих переваг:

1. Воно показує, що вас зупиняє лише Тигр.
2. Воно порушує ваші звичні патерни заспокоєння Тигра й демонструє їх вам.
3. Воно змушує вас узяти на себе зобов'язання.
4. Воно часто дає відчутні результати й потужний імпульс.
5. Воно допомагає вам прокинутися.

У решті розділу я поясню вам ці п'ять переваг.

Правило 1 показує, що вас зупиняє лише Тигр

Коли обдумуєте рішучий учинок і вагаєтеся, ви посилюєте своє самоусвідомлення. Зверніть увагу на свій внутрішній діалог. Вас зупиняє лише Тигр. Ви можете уявляти собі всілякі жахи: це інструкція, велике творіння Тигра, але не дійсність. Невдовзі ми повернемося до інструкції.

Будьте щирими. Єдине, що заважало вам здійснити рішучий, сміливий учинок, про який ви думали, — це Тигр, чи не так?

Для мене особисто правило і особливо важливе і проблематичне. Воно мені не подобається — але я його потребую. Воно змушує мене дивитися в дзеркало, сумніватися, танцювати зі своїми демонами й визнавати свою нерішучість. Якщо я це робитиму щиро і сміливо, мені доведеться здійснити задумане. Щоразу, коли мені це вдавалося, результат виявлявся чудовим, а процес — менш страшним, ніж я очікував. Я впевнений, що ви теж це помітите.

Коли ми доходимо висновку, що нас зупиняє віддій лише Тигр, то дізнаємося, де знаходиться наш ворог. Щойно помітили Тигра, можете почати його приборкувати.

Правило 1 і порушення патернів

І ви, і я — істоти звички. Як і звивиста річка, ми обираємо шлях, що завдає нам менше болю на регулярній основі. Ми помічаємо це не більше, ніж річка помічає камінь, який вона обтікає протягом тисячоліть. На відміну від річки, ми можемо пробиратися через камені чи під ними або ж руйнувати їх.

Правило і порушує наші звичні патерни поведінки. Крім того, воно показує нам ці патерни, поглиблюючи самоусвідомлення.

Чимало наших патернів формується в підлітковому віці. Нерідко вони є життєво важливими на цьому етапі. Потім нам дуже некомфортно і страшно їх змінювати, тому багато хто на це не наважується. Усвідомивши ці звички, ви зможете чесно проаналізувати їхню ціну для вас і нагороду, яку отримаєте, змінивши їх.

Після того як ви порушите ваші патерни й поглибите самоусвідомлення, вам буде важче дотримуватися цих стратегій. Порушення патерну рішучим учинком (зазвичай пов'язаним з іншою людиною) саме собою змінює ситуацію. З'являється інша енергія. Ця річ стає сильнішою за вас — узгоджуються терміни і кроки, бодай гіпотетичні. Ця річ починає жити своїм життям. Ви перестаєте її контролювати, а отже, ваші патерни, уподобання і звички стають другорядними.

Частіше порушуйте свої патерни. Скористайтесь іншим видом транспорту. Відвідайте інший супермаркет. Запроваджуйте довільні зміни і спостерігайте за результатом. Тигр — істота звички. Звичка нас присипляє.

Зараз ми з вами прслсидаємося.

Рішучий учинок для участі в забігу

Наступного ранку після мого інтернет-дослідження я здійснив рішучий учинок — зателефонував єдиній людині серед моїх знайомих, яка цікавилася кінним спортом. Його звали Стівен. Нагадаю, що я нічого не знав про кінні перегони. Розповів Стівену про парі й запитав його думки.

— Навряд чи тобі це сподобається.

— Чому?

— Уяви, що ти стоїш на сидінні мотоцикла. Втричі вищого за звичайний. А ще тобі не можна триматися за руків'я керма — лише за його середину. Потілі хтось інший — не ти — розганяє мотоцикл до швидкості п'ятдесят шість кілометрів на годину й відпускає.

— Гм. Продовжуй...

— Ну, з часом тобі доведеться збільшити швидкість, якщо ти хочеш перемогти.

— Збільшити швидкість? — запитав я насторожено.

— Так. Тому ти починаєш штовхати кермо руками вперед-назад і підніматися-опускатися, щоб досягти швидкості в шістдесят кілометрів на годину. Відтак ти відпускаєш одну руку й починаєш різко махати великою «палкою», щоб утримувати цю швидкість до

кінця забігу.

— Звучить ризиковано.

— Так і є.

— А як щодо положення про охорону праці? Вони ж не можуть просто так дозволяти небезпечні трюки на телебаченні. Мені дадуть захисний жилет? Закритий шолом із візором? Адже я стоятиму на сидінні мотоцикла на такій швидкості!

— Ні. Тобі дадуть шовкову куртку, яку ти одягнеш поверх тонкого захисного костюма. А ще шапку, але, якщо бути зовсім чесним, вона не допоможе в разі сильного падіння — особливо якщо кінь тебе вдарить.

— Ти сказав ударить?

— Звісно, це може трапитися, якщо ти впадеш.

— Он як. У такому разі чи є в сидінь паски безпеки, щоб зупинити падіння?

— Ні. До того ж залишатися на коні під час зіткнення небезпечно. Буде краще, якщо тебе відкине геть.

— Справді? На якій швидкості, ти казав?

— Близько шістдесяти кілометрів на годину. Але тільки подумай. На майданчику може бути чотирнадцять коней, кожен із яких важить півтонни і спирається всією масою на чотири ноги, взуті в гострі металеві підкови. Якщо ти впадеш, краще опинитися подалі від них.

— Справді?

— О, так.

— Гарзд. Дякую, Стівене. Бувай.

— Бувай.

Хороша вийшла розмова. Підбадьорлива.

Правило 1 і зобов'язання

Зобов'язання — це обіцянка, яку ми даємо собі або іншим. Для того щоб дати обіцянку, потрібно ухвалити рішення. Як нам відомо, ухвалення рішень вимагає зустрічі з Тигром.

І ви, і я знаємо, що в житті не буває досягнень без зобов'язання.

Але як досягнути цього містичного моменту зобов'язання? Моменту, коли задній хід стає неможливим і ми вирішуємо, що рухатимемося вперед. Ми все ще не впевнені, як це зробимо, але вирішуємо взяти на себе відповідальність за реалізацію мети.

Саме в цей момент ваше життя змінюється. Такі моменти змінили наш світ. Апександр Флемінг зобов'язався донести до громадськості інформацію про пеніцилін. Джон Ф. Кеніеді зобов'язався організувати висадку людини на Місяць. Вони були всього лише людьми. У них були свої тигри.

У цьому вся суть. Це — один із найважливіших абзаців цієї книжки. *Як досягти зобов'язання?* Відповідь:

зобов'язання впливає з рішучого вчинку. Рішучий учинок не впливає із зобов'язання.

Перечитайте ще раз. Подумайте. Ви з цим погоджуєтесь?

Зобов'язання забезпечує результат. Рішучий учинок наближає нас до зобов'язання (а не навпаки).

Дозвольте пояснити вам, як це відбувається, на прикладі моїх перших занять з верхової їзди. Тепер я знаю, що стати жокеєм я зобов'язався не тоді, коли уклав парі. Я зобов'язався зробити це через кілька тижнів. Уклавши парі, я не спалив жодних мостів, не здійснив незворотних змін. Тоді задній хід ще був можливий. Відтак рішучий учинок привів до знайомства з жінкою на ім'я Джі Армітадж, і ми взяли зобов'язання одне перед одним. Саме відтоді все змінилося...

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ВЗЯТИ УЧАСТЬ У ПЕРЕГОНАХ

Через кілька днів після укладення парі всі мої 76 кілограмів сиділи біля жвавого сера Кіта Міллза, засновника компаній *Air Miles* і *Nectar*, яхтсмена й у недалекому майбутньому — одного з авторів заявки Лондона на Олімпіаду 2012. Поки я жував трайфл*, він запитав мене, чим я зараз займаюся. Я йому розповів. Він фиркнув у відповідь. Відтак думка про те, що цей любитель трайфлів вагою 76 кілограмів стане жокеєм, так його розвеселила, що він поділився нею з усіма присутніми.

— Як довго ви займаєтеся верховою їздою? — вигукнув один із гостей.

— Я двічі катався на поні, — відповів я.

Це їх неабияк насмішило. Я вже не міг дочекатися, коли почнуться промови.

*Знаменитий англійським десерт із бісквітного тіста.

Через рік, коли я взяв участь у своїх перших перегонах, я поділився цією новиною з Кітом. Він не скупився на привітання, а я був дуже радий позбутися тягара, який не давав мені спокою з того вечора.

Я не планував, що моя наївна відповідь Кітові стане рішучим учинком, але так склалося. Реакція гостей мені дуже допомогла. Того вечора я здійснив рішучий учинок, відмовившись від решти трайфла. Ой! Із того моменту я дотримувався дієти. Фрукти їв лише до обіду. Відмовлявся від печива на зустрічах із клієнтами й замінив звичний десерт вечірніми прогулянками. А ще того вечора я вирішив, що невдовзі зіткнуся з іще одним страшним фактом. Думка про те, що я маю сісти на коня, жахала мене.

— Яку мету ви ставите перед собою? — запитала мене жінка, яка записувала мене на перше заняття. Мені сподобався її підхід.

— Я хочу взяти участь у перегонах під егідою Клубу жокеїв через дванадцять місяців.

Мене записали на наступний день.

Я чітко відчував хвилювання, яке панувало на майданчику наступного дня. Вочевидь, дівчата чекали на когось цікавого і прийняли мене за цю людину. На їхніх обличчях промайнув сумнів, щойно я вийшов із машини. Невдовзі я зрозумів, що жокеї зазвичай стрункіші. А ще вони, як правило, вдягнені в бриджі й чоботи для верхової їзди, а не в джинси й гумові чоботи.

— Ми всі з нетерпінням чекали на вас.

Моя приваблива вчителька всміхалася мені — бути жокеєм доволі приємно.

— Розкажіть, чим ви займалися? Де їздите верхи? Під чийм керівництвом?

— Сьогодні я сяду на коня вперше!

Не знаю, як звали тварину, на якій я мав їздити того дня. Подумки я називав його Тригером. Він зневажливо заіржав, коли його повели назад у стайню, і замість нього привели Доббіна. Дівчата повернулися до своєї роботи на подвір'ї й навіть не попрощалися зі мною після заняття, яке відбулося у формі повільної прогулянки.

Наступної п'ятниці я пішов у паб із друзями. Ми говорили про те,

як минув тиждень, і я сказав їм про парі. їхні очі розширилися.

— То який рішучий учинок ти здійснив сьогодні?

Я розповів їм про трайфл, про фрукти й відмову від печива, про прогулянки й урок верхової їзди. їх це не вразило.

— Та хіба це рішучий учинок?!

— Я був голодний, а кінь був великий. Для мене це була рішучість.

— Ні. Половина країни дотримується дієти, а більшість семирічних дівчаток училися кататися на поні.

Я вправно переклав відповідальність на них.

— Тоді що ви пропонуєте?

— Це ж очевидно — зателефонуй тренерам із кінного спорту й переконай когось із них навчати тебе.

Схоже, ідея з перекладанням відповідальності була не надто вдалою.

Не знаю, як ви ставитеся до того, щоб телефонувати і просити про допомогу зайнятих і впливових людей, які посідають важливе місце в багатомільйонній галузі. Мені ця ідея не дуже подобалася. Мій Тигр гарчав.

Тренерів із кінного спорту можна описати по-різному: це підприємці, продавці, бізнесмени, роботодавці, наставники, знавці тварин, менеджери з логістики, прогнозисти й тактики. Але вони точно не ідіоти.

— Бажаю вам успіху, Джиме, і ви можете в будь-який час прийти до нас, прогулятися й допомогти — якщо

забажаєте. Але на одного зі своїх коней я посадив би вас не раніше, ніж через кілька років.

Це була одна з найввічливіших відповідей, яку я отримав. Усе зводилося до того, що я — надто старий, надто важкий і не вмію їздити верхи, не кажучи вже про участь у перегонах. Я вирішив зателефонувати у Клуб жокеїв і у Школу кінного спорту. Там я отримав таку саму відповідь. Ніхто не міг мені пояснити, навіщо потрібні вікові обмеження. Але й ставити їх під сумнів ніхто не хотів.

Це був дуже цікавий тиждень для десяти правил і для самого приборкувача тигрів. Цього тижня я взяв на себе зобов'язання. Звідки воно взялося? З емоції. З того, що я вийшов далеко за межі своєї комфортної, звичної сфери існування й усвідомив, що можу взаємодіяти зі світом. У той час взаємодія відбувалася на його умовах. *Чи зможу я їх змінити?*

Ще одним джерелом емоції була різка негативна реакція на моє прохання. Це справило на мене доволі цікавий вплив. Я захотів довести, що вони помиляються.

Спостерігалася ще одна важлива тенденція. Мені давали однакову відповідь. Я знав зі свого професійного досвіду, що коли група людей наводить однакове пояснення, чому щось неможливе, це наслідок дії інструкції. Переконань і припущень, які виникають в окремих людей або груп і починають сприйматися як реальність. Вони існують у будь-якій групі. Це — велика перевага аматора. Саме тому ми даємо консультантам наші «годинники» і платимо їм за те, щоб вони «стежили за часом».

Під час зустрічі з друзями наступної п'ятниці я їв салат без заправки й пив газовану воду. Я попросив їх назвати найрішучіший учинок, який спадає їм на думку. Вони порадили мені зателефонувати одній

із найвпливовіших осіб у британському кінному спорті протягом наступного тижня й попросити її про допомогу. Тигр загарчав ще гучніше.

Ніщо не могло підготувати мене до тієї реакції, яку я отримав. Усі, кому я телефонував, приймали дзвінок або швидко передзвонювали мені. Всім це було цікаво. Всі хотіли, щоб це

відбулося, і пропонували допомогу. Особливо я хотів поспілкуватися з Майклом Колфілдом, головним виконавчим директором Британської асоціації жокеїв (зараз вона називається Асоціацією професійних жокеїв). Звісно, він добре знав, які вміння потрібні жокеєві. Була лише одна проблема: у мене не було номера його телефона, тому я написав електронного листа на адресу, вказану на сайті асоціації. Через десять хвилин мені зателефонували з незнайомого номера.

— Джиме? Це Майкл.

Через кілька днів я вечеряв із Майклом і жінкою, про яку раніше не чув: Джі Армітадж. Про селище Лембурн, у якому знаходився паб, я теж раніше не чув.

Проте до кінця вечора я чітко усвідомив, що Лембурн — один із трьох найбільших центрів кінного споріу в Англії. Тоді це були лише слова. Проте невдовзі я усвідомив реальність, побачивши при світлі дня вервечки бігових коней — це видовище мене досі захоплює так само, як уперше.

До кінця вечора я трохи більше дізнався про мініатюрну й дуже вродливу Джі, енергія якої відчувалася на відстані. Як з'ясувалося, Джі — одна з перших жінок, які брали участь у перегонах *Grand National* — найвідоміших і найнебезпечніших кінних перегонів у світі. Вона першою серед жінок перемогла на фестивалі *Cheltenham* (найпопулярніші змагання з конкуру в Британії та Ірландії). Вона залишається однією з найуспішніших жокеїв-жінок усіх часів.

Я дізнався, що Джі заручена з Марком Бредберном (невдовзі вони одружилися), професійним учасником перегонів із перешкодами. Марк посів друге місце в *Grand National* на коні Лорд Аттербері через кілька місяців після нашої зустрічі. Кількома тижнями пізніше він переміг в *Ascot Chase* на коні Хенд Інн Хенд. Я також дізнався, що тепер Джі працювала персональним асистентом такого собі Ентоні Пітера (ЕйПі) Мак-Коя, кавалера ордена Британської імперії.

Звісно, про ЕйПі Мак-Коя я теж не чув. Мабуть, мені слід було краще підготуватися. Мак-Кой є рекордсменом за кількістю перемог у перегонах із перешкодами. Він отримав престижний трофей *BBC* у номінації «Людина року в спорті» в 2010 році, випередивши

успішних гольфістів Кубка Райдера і провідних футболістів.

Я їв салаті жодного разу не вимовив слова «трайфл». Майкл і Джі теж не звертали уваги на таці з десертами. Після вечері Джі принишкла й задумалася.

— Що ж, гаразд. Якщо ви справді готові, я вас тренуватиму. Ви маєте приїхати сюди о сьомій ранку в суботу. Я попрошу Кенді Морріс відкрити крамницю раніше, і ми купимо вам спорядження. Відтак ми підемо на двір Мартіна Бослі й подивимося, як вигулюють коней. Потім спробуємо записати вас на перше заняття до Тіни Флетчер.

Вн правильно здогадалися: я ніколи не чув про Кенді, Мартіна й Тіну, а мав би.

— Що ви на це скажете?

О ні. Тепер у мене проблема. Хутко завести машину й поїхати до Лондона? Чи потиснути руку, яку мені простягнула ця жінка через стіл? Якщо я це зроблю, моє життя зміниться назавжди, і я знав, що наступні тижні не будуть легкими.

Ми потиснули руки.

— Чудово. Мушу бігти. До зустрічі в суботу о сьомій ранку.

Джі Армітадж пішла.

Це був неймовірний поворот. Рішучий учинок раптом привів у мою команду легенду кінного спорту. І тієї миті, коли я потис руку Джі Армітадж, я дійсно взяв на себе зобов'язання. Заднього ходу не залишилося. Я мав узяти участь у перегонах — хоч які виклики стояли переді мною.

Гра почалася!

Правило 1 приносить вагомий результат

Мій рішучий учинок приніс вагомий результат протягом місяця:

- Я оселився в Лембурні.
- Мене вчила правити конем конкуристка світового рівня Тіна Флетчер, яка має право готувати олімпійців.
- Моїм тренером була легенда кінного спорту Джі Армітадж.
- Я дотримувався фітнес-режиму й дієти, розроблених

тренером Джейсоном Куком, який готує професійних жокеїв у Лембурні.

- Я щоранку їздив галопом на бігових конях. Ні, в мене не було прихованого таланту. Джі попросила в тамтешньої громади виділити мені найбезпечнішого коня, який у них був, і чудовий чоловік на ім'я Мартін Бослі відгукнувся на це прохання. Кінь думав за мене, але я був там щодня, опрацьовував в сідланні коня, розмовляв із працівниками стайні та вчився.

Це була частина вагомих результатів па шляху до перегонів.

Я припускаю, що ви хотіли б зрушити з місця; перемогти, а не просто взяти участь; отримати хороший, переконливий результат і зробити життя цікавішим?

Якщо ви здійснисте рішучий учинок сьогодні, можна лише передбачати, яким буде результат. Невже вам це не цікаво?

Правило 1 змушує вас прокинутися

Усі ці люди чекали, щоб допомогти мені. Усі ці пригоди чекали, поки я не прокинувся, не зіткнувся віч-на-віч із Тигром і не почав їх проживати. Це — останній і, мабуть, найважливіший наслідок застосування правила і.

Правило і змушує вас прокинутися.

Ми проводимо стільки часу у своїй голові в товаристві наших страхів і спілкуємося з подібними нам людьми, які підтримують наш погляд на світ. Правило і — це перше із правил принципівості. Я зарахував його до цієї категорії тому, що воно допомагає об'єднати наше полохливе, обтяжене Тигром «я» з нашим справжнім «Я». Правило і робить нас ціліснішими. Воно починає вести нас у тому напрямку, в якому ми справді хочемо йти, а не в тому, в якому нас ведуть страх, бажання догодити іншим та звички.

Наважившись на сміливий учинок за правилом 1, ви виливаєте відро холодної води на сплячий дух. Це правило ставить перед нами виклики, веде до того моменту, в якому з'являється можливість узяти

на себе зобов'язання.

Тому в мене таке питання до вас: який рішучий учинок пробудить вас; матиме такі самі результати, як моя угода з Джі Армітадж, і зобов'яже вас утілити свою мрію разом з іншими людьми?

Відсутність дій, продовження сну призведуть наслідки. Ви можете залишатися в безпеці. Ви можете продовжувати стагнацію. І так, нічого кращого тоді не буде. Людський дух потребує росту. Але Тигр цьому перешкоджає. Не звинувачуйте нікого, крім себе, якщо ця неймовірна можливість під назвою «життя» стагнує.

Ви вже здійснили свій рішучий учинок?

Ви здійсніте його завтра?

Справді?

Гаразд, варто коротко зупинитися на цьому, перед тим як перейти до правила 2...

Завтра...

Отже, ми зіткнулися з найбільшою брехнею: завтра буде інакше. Завтра я діятиму рішуче. Завтра я приборкаю цього Тигра.

Тигрів приборкують не завтра. Рішучі вчинки не планують на завтра. Все це відбувається сьогодні. Зараз. Це зміна в нашому ставленні до Тигра, а не план. Саме тому це правило 1, а не ю. Адже завтра нічим не відрізнятиметься від сьогодні, а Тигр ще один день писатиме вашу історію. Це ще один удар по вашій упевненості.

Існує лише сьогодні. Існує лише зараз, і так буде завжди. Змініть своє ставлення до себе, змінивши своє ставлення до «зараз». Робіть те, що хочете робити.

Час здійснити рішучий учинок. Насолоджуйтесь!

Ваш хід.

Аспекти правила 1, від яких Тигр хоче відвернути вашу увагу

**ПРАВИЛО І. ДІЙТЕ РІШУЧЕ СЬОГОДНІ:
ЧАС ОБМЕЖЕНИЙ**

Рішучий учинок здійснити нескладно (але й не дуже легко, як ви вже пересвідчилися!).

Різниця між тими, хто може розповісти чудову історію в будинку для літніх людей, і тими, хто шкодує про втрачений час, полягає в тому, що перші діяли.

Ви це можете — і це варто зробити, щоб написати свою історію.

Закликаючи здійснити рішучий учинок, правило і наближає вас на п'ять кроків до вашої справжньої історії:

1. Воно показує, що вас зупиняє лише Тигр.
2. Воно порушує ваші звичні патерни заспокоєння Тигра й демонструє їх вам.
3. Воно змушує вас узяти на себе зобов'язання.
4. Воно часто дає відчутні результати й потужний імпульс.
5. Воно допомагає вам прокинутися.

Тепер зайдіть на сайт *tamingtigers.com* і перегляньте фільм під назвою «Я не хочу здійснювати свій рішучий учинок!».

Twitter: @jim_lawless.

Веб-сайт: tamingtigers.com.

Facebook: facebook.com/pages/Taming-Tigers.

Приклад 1:

КРІС СТІВЕНСОН

Я завжди хотів озиратися назад із думкою про те, що відвідував різні місця і пробував різні речі. Це ж твоє життя і твоя історія, чи не так?

У 2005 році я закінчив університет і розпочав кар'єру в закупівлях. Про переїзд до Австралії вперше задумався в 2007 році, але нічого не робив для цього. Моя інструкція (див. правило 2) переконувала мене, що в мене недостатньо грошей для цього.

Улітку 2009 року мені довелося змиритися з тим фактом, що в мене депресія. Мої довготривалі стосунки закінчилися одночасно із завершенням великого проекту на роботі - попереду було ще більше рутинних завдань. Це був складний час. Здавалося, потрібно ризикнути, щоб зрушити з мертвої ТОЧКИ.

Того літа мій друг порадив мені почитати про приборкання тигрів. Наприкінці листопада я ухвалив сміливе рішення переїхати до Австралії. Але в мене там не було роботи, а фінансова безпека важлива для мене. Одного вечора середі, просидівши перед екраном ноутбука хвилин зо тридцять, я глибоко вдихнув і натиснув «Замовити зараз». У мене був квиток до Мельбурна в один бік.

Мій рішучий учинок за правилом 1 змінив усе. Правило 1 продемонструвало, що насправді єдине, що стояло між мною й моєю давньою мрією, - оплата кредитною картою, 24-годинний переліт і великий грізний Тигр. Після придбання квитка шляху для відступу не залишилося. Гроші було витрачено, і я не міг попросити їх назад. Зрештою, я ж йоркширець!

Пригадую, як я гуляв Мельбурном у день прибуття. Йшов дощ. Я був безробітним, розгубленим, спантеличеним, стомленим після перельоту й самотнім. Поселився в жахливому хостелі, і від того було ще гірше. Почувався наляканим і шокованим - ніколи досі я не опинявся в такому становищі.

Укотре за цей час мені довелося переписувати свою інструкцію (правило 2). Я припускав, що якщо житиму в хостелі, то зустріну там таких самих людей, як я. Мені було б із чого почати. Склалося інакше! Невдовзі я

зрозумів, що буде дуже важко, але моїх грошей мало вистачити на три місяці, і я налаштувався на перемогу. Я не наважувався думати про відступ, бо не хотів повертатися. Страх поразки не зупинить написання моєї історії, але зупинить намагання здатися.

Часом мене охоплювали сумніви. Мені здавалося, що покинути людей, які мене люблять, було егоїстично. Що я дію неправильно — втікаю й думаю, що трава на тому боці зеленіша. Такі емоції виникали в мене, коли довго лишався на самоті — я усвідомлював, що те, що я покинув, насправді було дуже добрим. У якийсь час я вирішив, що якщо ця мандрівка не принесе нічого, крім нового погляду на речі, це вже буде непогано.

Правила 3 і 10 стали дуже важливими на цьому складному етапі. Я знав, чого хочу досягти: мати чудове життя й облаштований побут (хоча не був упевнений на 100%, якими вони насправді мають бути), новий початок і пригоду. Я не очікував, що це буде настільки важко, але десять правил Джима з приборкання тигрів додали мені сили. Я усвідомив, що кожен день буде легшим за попередній, і все ставатиме на свої місця. Кожен день був великою сходинкою на крутих сходах. Я знаю, що досяг бажаного. Щоранку я їду на роботу повз пляж і усміхаюся. Я завжди думаю «Я це зробив - мені вдалося».

Коли я почувався найбільш самотнім та ізольованим, мені, безперечно, допомагало правило 10. Спочатку я думав, що це лише впертість і страх поразки, я не знав, що робитиму, якщо повернуся до Англії переможеним,

підібгавши хвоста. Але книжка «Іди туди, де страшно» показала мені, що я не просто впертий. У мене є сила й характер. Це значно підвищило мою впевненість.

Відповідно до правила 9, у мене були практики й засади. Мої засади полягали в сумлінному виконанні обов'язків: Робота була ключем до візи й довготривалого перебування в Австралії. Якщо я дотримуватимусь дисципліни в цьому, зможу насолоджуватися всім іншим.

Мої практики полягали в тому, щоб частіше казати «так». Я дуже товариська людина з тими, хто мене знає, але буваю замкнутим із незнайомцями. Проте я не відхиляв запрошення на жодний захід протягом перших шести місяців в Австралії - барбекю, швидкі побачення, вечірки, посиденьки в пабі після роботи з людьми, яких я практично не знав, і навіть вікенд у Новій Зеландії! Зараз я маю чудове коло друзів у Мельбурні.

Правило 5 теж було важливим. На початку 2009 року я написав листа до *CIPSA* - австралійської філії моєї організації. Зазначив, що маю намір переїхати до Австралії і працювати там, і додав своє резюме. Відповіді не отримав.

Через день після звільнення з посади в Англії прийшов лист від відомої міжнародної мельбурнської компанії, в якому мені пропонували пройти співбесіду на посаду менеджера зі стратегічного сорсингу через чотири дні після приїзду. З'ясувалося, що тогочасний голова відділу закупівель входив до ради директорів *CIPSA*, і він зберіг моє резюме. Інструменти для приборкання тигрів знаходяться навколо вас.

Це була саме та посада, якої я прагнув. У моїх планах було знайти роботу менеджера або посаду в значно більшій компанії. Тут я отримав і одне, і друге. Минуло два роки, і мені все ще подобається моя робота. Мій керівник іде з компанії наприкінці 2011 року. Я виконуватиму обов'язки голови відділу закупівель і претендуватиму на постійну посаду.

Крім того, я створив нову інструкцію щодо того, як боротися з нападами депресії. Я можу реагувати на початкові почуття, вивчати їх безпосередньо з урахуванням контексту - наприклад, не дозволяти втомі зіпсувати мій день або уникати ситуацій, які мене дратують, - раніше обидві ці обставини надовго пригнічували мене. Вони змушували мене хвилюватися, сумніватися в ухвалених рішеннях, у моєму майбутньому й у моїх друзях — у всьому.

Тепер, коли я краще розумію свого Тигра, я бачу, як він впливав на мою історію, зокрема, в питанні браку грошей. Він також впливав на моє ставлення до змагань: я не любив займатися спортом через страх поразки та взагалі побоювався конфронтації. Гадаю, моя депресія була теж із цим пов'язана. До того ж мій Тигр заважав мені поводитися рішуче у стосунках.

Усвідомлення того, що я приборкав свого Тигра, значно підвищило мою впевненість. Я думав: «Якщо я можу зробити це, то можу будь-що». Я відчуваю стільки гордості й задоволення, коли розповідаю іншим про свою подорож. Я надзвичайно задоволений тим, що роблю, тому не дуже хочу зараз щось змінювати. Проте я розумію, що здатний на значно більше — у всіх сферах життя.

Приборкання мого Тигра дало мені змогу відчути свою силу. Пам'ятаю, як збагнув, що я його приборкав: я їхав Мельбурном поблизу моря в щойно придбаному автомобілі з відкидним дахом, увімкнувши музику. Саме таку картинку змальовувала мені уява кількома роками раніше: я їду в автомобілі у світлі сонця, насолоджуюся життям і можу робити все, що забажаю.

Рішучий учинок - це каталізатор змін. Ми здатні на неймовірні трансформації, але для того, щоб це усвідомити, треба поставити себе у складну або незнайому ситуацію. Відтак вам доведеться «пливти або потонути», і цей вибір простий Зрештою, це ваше життя й ваша історія, чи не так?

ПРАВИЛО 2

Перепишіть свою інструкцію, змінійте її щогодини

Чому ваш інструктор із приборкання тигрів так довго не наважувався на рішучий учинок?

У мене була інструкція, і я діяв згідно з нею. У вас теж є інструкція. Мої дії визначалися моєю інструкцією — так само, як і ваші. Вона є творінням Тигра. Приділімо їй кілька наступних сторінок.

Незважаючи на мою сміливу відповідь критику під час виступу, інструкція була чіткою. 35-річні бізнес-консультанти із зайвою масою, які палять і вживають алкоголь, не мають здібностей до спорту й навчалися у великій державній школі в густонаселеній урбанізованій південній частині Лондона, не стають жокеями. Жокеями стають стрункі люди у віці близько шістнадцяти років, які їздять верхи з шести місяців і живуть за містом, а також мають зв'язки в кінному спорті.

Як впливала на вас ваша інструкція в попередні роки? Які кроки вона заважає вам зробити сьогодні? Ким вона завадила вам сьогодні стати? Чи завадить вона вам завтра так само?

Інструкція — це один із найстрашніших способів нападу Тигра. Вона страшна тим, що правила інструкції здаються нам справжніми, обґрунтованими, а часто непорушними. Через це багато людей усе життя дотримується шкідливої інструкції. Моя інструкція щодо вимог до жокея була хибною. Але вона здавалася логічною — для мене, для моїх друзів, моїх рідних і майже всіх причетних до перегонів. Ця інструкція ледве не змусила мене покинути запланований проект. Перебороти її зміг лише рішучий учинок, який привів мене до знайомства з Джі Армітадж. Чому? Тому що Джі

сприймає світ інакше — у неї інша інструкція. Вона навчилася цього завдяки рішучим учинкам. Коли Джі хотіла взяти участь у перегонах, жінок до них не допускали. Джі разом із кількома іншими сміливими жінками змінила це назавжди. Джі має досвід у переписуванні інструкцій.

Нашу інструкцію часто підтримують колеги, керівники, друзі й рідні. Але це вигадка, покликана нас захистити — підтримати контроль Тигра. Крім того, наше оточення зацікавлене в тому, щоб усе лишалося незмінним. Якщо ми успішно змінимо нашу інструкцію, воно засумнівається у своїй інструкції, у захисному механізмі від страху й неготовності подивитися на себе чесно. Дозвольте пояснити.

Що таке наша інструкція?

Наша інструкція — це наше сприйняття світу й наша здатність взаємодіяти з ним. В інших книжках її називають «переконаннями». Переконання — це всього лише підрозділ інструкції. Цей термін не описує повною мірою того, із чим ми маємо справу. Це правила, тому що нам часто здається, що вони вкарбовані на камені, а їх порушення каратиметься. Тому що часто ми їх переймаємо від суспільства, однолітків,

колег на робочому місці. Тому що їх часто *поширюють і відстоюють* ЗМІ, родичі, представники нашої галузі й співробітників. Це вже не «переконання». Це дійсність. Порушення цих правил може мати реальні соціальні наслідки.

Однак ніяка це не дійсність. Аж ніяк. Просто багато людей підтримує ті самі правила й намагається захистити себе. Я маю на увазі не законодавство вашої держави, приписи вашої релігії, вашу мораль або голос сумління. І не те, як ви намагаєтеся враховувати інтереси своїх рідних і близьких.

Крім того, я не веду мову про правила, які можна довести: якщо я стрибну зі скелі, то почую свист у *вухах*, а потім настане тривала тиша.

Я маю на увазі вигадане правило, яке стверджує: «Я маю бути присутнім на нараді, якщо цього вимагає бос» (без увічливого обговорення цієї теми), або «Під час презентації я маю дослівно зачитувати нудні тези зі слайдів», або відому мантру лідерів — починаючи з рівня С (посад, у назві яких є слово «головний» (*chief*): головний виконавчий директор (*CEO*), головний фінансовий директор (*CFO*) тощо), і закінчуючи керівниками передової лінії — «Я витрачаю стільки часу на те, щоб виконувати роботу за інших, що в мене немає можливості надихати й заохочувати працівників утілювати нашу візію», — інакше кажучи, «я не можу керувати».

Чому кожен із нас створює вигадану інструкцію, яка збіднює наш життєвий досвід?

Ми пообіцяли собі бути чесними, чи не так? Погляньмо правді у вічі. Невизначеність нашого крихкого існування жахає нас. У нас немає певності, що повинь нас оминатиме, що наша компанія виживе, що хтось із членів нашої сім'ї не з'їсть без нас завтра всі пластівці.

Нам це не подобається. Моя сім'я любить тварин, і в нас їх багато. Їх мало хвилює непевність. Вони живуть одним днем. Вони не усвідомлюють свою смертність. Вони навіть не усвідомлюють, як конфлікт на Близькому Сході впливає на ціну нафти і як це позначиться на вартості нерухомості. Уявіть лишень! Проте нас це

хвилює. Нам це не подобається.

Люди ненавидять «вакуум певності». Ми знаходитимемо певність і заповнюватимемо нею вакуум.

Як правило, ми заповнюємо цей вакуум жахливими перспективами, і Тигр починає гарчати. Відтак ми щосили намагатимемося уникнути цих перспектив. Будь-яка розумна людина прагне уникнути жахів, чи не так?

Ми зазвичай добрі до інших, а ще ми любимо захищати їх і бути корисними. Тому ми доносимо до них «правду» й ділимося своїми правилами виживання. А ще описуємо жахи, які очікуватимуть їх у разі порушення цих правил — хоча ми рідко стикаємося із цими жахами, якщо знайдемо в собі сміливість приборкати нашого Тигра, сформуємо чіткий план і діятимемо рішуче.

Інструкція захищає нас від чудес життя

Невизначеність — це не завжди відчай, смуток і з'їдені пластівці. Невизначеність означає, що ваша чудернацька ідея може виявитися дуже успішною; що після розмови з босом ви очолите новий підрозділ і отримаєте вдвічі більшу зарплату; що через п'ять років про вас писатимуть книжку. Більшість людей не може побачити цей бік невизначеності. Тигр втручається ще до того, як вони це зроблять.

Для того щоб побачити ці позитивні перспективи, потрібно перемогти страх і дискомфорт. Потрібно добре підготуватися, щоб уникнути підводних каменів, які, безсумнівно, чекатимуть на вас, якщо ви заявите про себе й вийдете на бігову доріжку, щоб брати активну участь у житті. Ось чому рух «позитивного мислення» здобув репутацію торговців «шарлатанським зіллям». Він мовчить про страх і дискомфорт, пов'язані з позитивним підходом, щоб не відлякати людей від їхньої книжки чи від віри в короткий шлях. Приборкання Тигра вимагає боротьби зі страхом і дискомфортом. Це героїчна праця для хороброї людини.

Тут слід додати, що для деяких людей наслідки порушення їхньої інструкції колись були абсолютно реальними. Наприклад, якщо в дитинстві ми зазнавали фізичних або емоційних знущань. Стратегія виживання, яку ми створили, щоб заспокоїти тирана чи впоратися з ситуацією, може закріпитися в нашій інструкції і впливати на наші стосунки (а отже, на всю нашу історію — і на професійне життя), поки ми не виправимо інструкції© й не досягнемо справжньої зрілості. Нерідко для цього потрібні час і професійна допомога. Проте це можна зробити. Чому це впливає на наше професійне життя? Тому що ми сумніваємося у своїй цінності й у самих собі, а також у підтримці колег. Ми боїмося відкрити себе справжніх. Ми сприймаємо людей, які працюють на вищих посадах, і наших клієнтів як «авторитетів». Застаріла інструкція чітко вказує, як поводитися з такими людьми, щоб вижити.

Але уявіть, що ми змінимо інструкцію й побачимо, що наші колеги раді підтримати нас, а старші працівники — допомогти нам (якщо ми заслужимо їхню повагу, незалежно від обійманих посад). Уявіть, які можливості перед вами відкриються, якщо ви переглянете інструкцію.

Ми використовуємо інструкцію для того, щоб формувати уявлення про світ. Щоб боротися з невизначеністю. Щоб визначати свій подальший шлях за відсутності надійних мап.

Якщо ми не візьмемо на себе контроль, Тигр створить таку інструкцію, яка оберігатиме нас від страху й дискомфорту, дозволить нам жити комфортно, але при цьому

обмежуватиме і триматиме нас у полоні. Як довго ви це дозволятимете?

Коли я вперше заговорив із фрідайверами про свою ідею встановити британський рекорд, вони всі — за винятком двох — чітко висловилися про мої шанси. Вони спиралися на свій досвід і на досвід інших людей, а також на свої правила щодо власних обмежень, які склалися в інструкцію з фрідайвінгу. Але ніхто й гадки не мав про те, як працює фрідайвінг. Теорії? Так. Наукові дані? Ні. Ми навіть не знаємо напевне, чи є сприятливим чинником у процесі пірнання відмінний стан кровоносної системи.

Експерти казали, що це неможливо. Це були добрі люди. Ми всі прагнемо визначеності. Двоє італійців, із якими я зустрівся раніше, мали іншу інструкцію. Завдяки рішучому вчинку, який привів мене до Андреа й Расти, а також завдяки Джону Піттсу — дослідникові спорту, який допомагав мені і з верховою їздою, та Деббі Меткаф — режисерці, компанія якої *Blue Eye FX* проводить зйомки фрідайвінгу, я побачив, що правила можна порушити, і порушив їх.

Коли дійшло до мого наміру взяти участь у кінних перегонах під егідою Клубу жокеїв, які транслюватимуться по телебаченню, всі жокеї, з якими я спілкувався, — за винятком двох — чітко висловилися про мої шанси. Вони спиралися на свій досвід і на досвід інших людей, на підставі чого створили інструкцію. Вони заповнили вакуум невизначеності моїх шансів

на успіх цією інструкцією. Це були добрі люди. Ми всі прагнемо визначеності. Джі знала, що ці правила хибні. Завдяки рішучому вчинку, який привів мене до Майкла Колфілда, а потім — до Джі, я побачив, що ці правила можна порушити, і порушив їх.

Які правила? їх там ніколи не було! Немає ніякої інструкції. Все це — велика вигадка. Вигадка, яку підтримує достатньо людей, щоб ми почали в собі сумніватися. Ніхто не знає, на що ви здатні. Ніхто! Відкинувши вигадки, ви отримаєте шанс на перемогу.

23 листопада 1976 року Жак Майоль, видатний фрі- дайвер-першопроходець, історія якого лягла в основу фільму «Блакитна безодня» (*The Big Blue*), встановив світовий рекорд із фрідайвініу на позначці в юо метрів. Надзвичайне досягнення. Лікарі казали йому, що, найімовірніше, його розчавить під тиском води на рівні юо метрів — в одинадцять разів більшим, ніж атмосферний тиск, під яким ви зараз перебуваєте.

У Майоля було вісімнадцять дайверів з аквалангами і три фрідайвери. Його команда на платформі складалася із семи осіб. У 2010 році я опустився на іої метр з допомогою одного дайвера з аквалангом (оператор працював на рівні сорока метрів); одного фрідайвера, який чекав мене на позначці у 30 метрів на зворотному шляху, і команди з двох осіб на платформі. Технологічний прогрес у розробці спорядження для необмеженого фрідайвінгу був мінімальним. Вдосконалилася лише інструкція. Жахи й вигадки для захисту людського мозку.

Проте Майоль спростував інструкцію, що існувала в той час. Він був першопрохідцем. Він переписав інструкцію. Я лише йшов слідом за ним. У цьому його велич.

Правил ніколи не існувало. Вони були великою вигадкою. І залишаються нею. Але варто лише

подумати про те, щоб їх порушити, Тигр гарчить на нас, і ми відчуваємо страх та непевність. Такою є людська природа. Такою є боротьба. Ця книжка — один із численних закликів боротися й повноцінно жити.

Переписіть вашу інструкцію — прокиньтесь!

Перевірмо вашу інструкцію

Ви сидите в барі з друзями (ваша стать і орієнтація не мають значення, але припустімо, що ви — гете- росексуальний чоловік). Ви бачите вродливу жінку в іншому кінці бару. Її краса приголомшує.

Ви кажете собі: «Ого, яка вродлива жінка! Мабуть, треба піти поговорити з нею. Можливо, вона мені відповість. Можливо, ми потоваришуємо, і хтозна, що з цього вийде!».

(Слід зауважити, що якщо ви захочете провести цей експеримент на практиці, згідно з інструкцією більшості людей, ви маєте бути одинаком.)

Ви йдете через бар до цієї красуні, підбираючи дотепні фрази для знайомства; аж ось, за шість кроків від неї, ви помічаєте краєм ока двері до туалету. Дивним чином ви опиняєтеся в туалеті, проминувши красуню.

Що пішло не так?

На заваді стала інструкція, яка оберігає нас від небезпеки: невизначеність наслідків знайомства була заповнена страхом відмови, а не перспективою чудових стосунків. Тому, коли ми йдемо до вродливої жінки, перебираючи в голові дотепи, наша інструкція починає нам заважати.

— Не думаю, що це варто робити, — застерігає вона.

— Чому?

— Тому що ця жінка дуже красива.

— Я знаю. У цьому весь сенс.

— А ти потворний!

— Настільки?

— Настільки! Невже ти не пам'ятаєш, що трапилося минулого разу, коли ти так зробив?

— Гм. Чи можу я застосувати свій шарм і дотепність?

— Ха-ха-ха. Як для тебе, це було смішно. Не можеш.

— Схоже, вона мене помітила. Це вже зобов'язання. Що мені робити?

— Подивися їй за спину. Там туалет. Іди туди! Мерщій!

Несподівано для себе ви йдете в туалет, відтак повертаєтеся за свій стіл і продовжуєте розмову з друзями.

Хіба ж не чудово?

Замість того щоб відчувати страх і дискомфорт від знайомства з іншою людиною, ви змогли відвідати туалет і сісти за стіл, щоб випити чогось міцного й по* спілкуватися з давніми друзями на знайомі теми.

І взагалі, ви не відповідальні за цю поразку. За неї відповідальна та красива жінка, для якої ви надто потворні. Вона настільки зверхня, що, згідно з нашою інструкцією, не хоче витрачати на вас час. Не бажає бачити, які ви чудові в душі.

Звісно, ви не знаєте, якою була б реакція цієї людини. Власне, все, що ви зробили, — це дотрималися своєї інструкції, підтвердивши її для себе.

Це правило — вигадка. Ми знаємо, що воно не справжнє. Нам це відомо, бо деякі не дуже вродливі люди зустрічаються з неймовірно красивими.

Вони переписали свою інструкцію.

Гаразд, можливо, дехто з них заробив трохи грошей, щоб спростити собі життя. Але подумайте: навіть у цьому разі (якщо тільки вони не поклали ключі від «ламборгіні» на барну стійку, перш ніж розтулити рота) їм потрібно було долати страх відмови. Мабуть, вони змінили свою інструкцію.

Як помітити дію інструкції

Є кілька способів перевірити силу вашої інструкції.

Наприклад, люди з потужною інструкцією часто вміють передбачати майбутнє. Можливо, ви знаєте такі приклади. Ці люди знають, що станеться, якщо спробувати варіанти *X* або *Y*. Вони вміють прокручувати вперед *DVD* життя, яке ніхто не бачив, і розказувати вам кінець. Жахи, які чекають на вас. Або на керівника компанії. Або на сміливого торговельного працівника, який поїхав шукати можливості укласти контракти за кордоном. Коли ви прогнозуєте майбутнє замість того, щоб перебувати тут і зараз та бачити всі можливі варіанти, ви покладаєтеся на інструкцію.

Ось ще один спосіб розгледіти правила, які «захищають» вас від повноцінного життя. Напишіть те, чого ви *дуже* прагнете — наприклад, ідеальну ситуацію на роботі. Подумайте про вашу ідеальну роботу. Що ви робили б щодня? Цільте високо.

Відтак запишіть усі причини, через які ви вважаєте це неможливим.

Тепер уважно перегляньте причини, які ви записали. Які з них справжні? Знайдіть причини, які можна підтвердити. Які ви вже перевірили й могли б відстояти в жорсткому інтерв'ю з професійним журналістом. Які ви не могли б швидко усунути, навіть якби вам запропонували багато грошей (чи якийсь інший стимул) або погрожували заподіяти шкоду.

Тепер видаліть хибні причини. Що у вас залишається? Як довго ви були під впливом цих ілюзій? Від чого вони вас насправді захищали? Від успіху? Радості?

Досягнень? Пригоди? Більшої поваги від колег? Кращої відпустки? Більшого особистого задоволення.

Використайте десять правил для того, щоб отримати бажане. Починаючи від сьогодні.

Тільки подумайте. Чи може рішучий учинок за правилом і разом із ціллю і планом у межах правила 3, дисципліною відповідно до правила 9^{та} допомогою чудових союзників (правило 5) допомогти вам усунути всі перешкоди, які ви записали, й отримати ідеальний результат?

Чи є ще якісь правила, які дали б вам змогу ефективніше долати невизначеність?

Якою тоді може бути ваша історія? Чого ви можете досягти?

Корпоративні інструкції

Колективи обожають інструкції. Спільноти спираються на них, а робочий колектив — це спільнота. Ми залюбки створюємо їх на колективному рівні, бо так само, як і на рівні індивідуальному, хочемо знати, як усе працює. Лише тоді ми можемо захистити спільноту'. Ми відчайдушно намагаємося спрогнозувати результат. Дати правильну відповідь — так само, як у школі багато років тому. Але в дорослому житті це так не працює. У професійній сфері вкрай рідко бувають правильні відповіді — є лише найкращі, які ми можемо дати. Якщо ця відповідь полягає в удосконаленні попередньої моделі, потрібно порушити частину правил, які в ній використовувалися. Чим безпечнішим і прогнозованішим ми робимо наше робоче середовище, тим більші шанси компанії стати неактуальною.

Інструкції у професійній сфері зазнають змін. Якщо ви колись стикалися з професійним коучингом

(незалежно від рівня його організації) або вас просили взяти на себе більше відповідальності й стати лідером (незалежно від вашої посади), або ви проходили програми з формулювання візії чи цінностей, працювали над «розширенням повноважень» — ці зміни торкнулися вас. Можливо, це було проведено не найкращим чином, з використанням набридливих заїжджених фраз. Можливо, програми навіть були невдалими. Проте це ознака того, що лідери намагаються пристосуватися до змін, які ми розглядаємо. Лідери намагаються перейти до нової економіки по-різному (ці процеси детальніше описано в додатку).

Мене вражає, що в одних компаніях люди — такі, як ви і я, — ухвалюють рішення та наважуються на креативні, динамічні дії, підкріплені пристрастю й динамізмом, а в інших — повторюють ті самі помилки, тільки більш відчайдушно.

Чимало компаній, які процвітають на початку XXI століття, порушили інструкцію індустріальної епохи. У новій економіці найбільших змін зазнають правила, пов'язані зі взаєминами — особливо з комунікацією, довірою й підзвітністю — і в колективі компанії, і в роботі з третіми особами: потенційними й наявними клієнтами.

Правила, створені сто років тому для процвітання в індустріальну епоху, — це бетонні чоботи, в яких багато керівників намагається долати підступні води нової економіки.

Сліпий страх перед імовірними наслідками послаблення контролю — це та причина, через яку керівники досі гордо носять ці чоботи й демонструють їх своїм менеджерам, а ті їх наслідують. Усі, хто боїться, намагаються контролювати інших незалежно від того, боїмося ми за себе чи за інших (наприклад, за наших дітей). Контроль — це той інструмент, який нам недоступний у новій економіці. Він **призводить** до переважання застарілих і **небезпечних правил** у корпоративній інструкції. Проаналізуймо, **чому так** відбувається.

Пережиток індустріальної економіки в інструкції -

контроль

Мета лідера в будь-якій сфері — виконати завдання за допомогою й за участю інших. Питання полягає в тому, що це за завдання і як його можна виконати. Тут мене більше цікавить «як», але пам'ятайте, що, обмежуючись ним, ми звужуємо спектр можливих рішень.

В індустріальній економіці контроль був важливим. У виробничому контексті він, безперечно, потрібний на багатьох рівнях. Тому використовувався подвійний стимул «батога і пряника» для того, щоб «гвинтики» великої машини — люди — були мотивовані ефективно працювати в системі. Ми успадкували цей стимул від наших феодалських пращурів і військових чинів. Він використовується навіть у школах. Він був необхідний для того, щоб вчасно й вигідно виробляти деталі та завантажувати їх на баржі, кораблі або потяги. Зовнішній стимул «батога і пряника» мотивував працівників. Вони не прагнули шукати власну, глибшу' внутрішню мотивацію. В індустріальну епоху' це було неважливо.

Існує різниця між мотивацією п натхненням. Подумайте про мотивацію. Це слово люблять повторювати, вважаючи його позитивним, але мало хто над ним замислюється. Раб на римській галері був дуже мотивованим, чи не так? Мабуть, він намагався веслувати якомога швидше.

У нього була мотивація. Був «батіг і пряник». Але в нього не було натхнення! Приберіть батіг — і він перестане веслувати.

Якщо в контакт-центрах вашої компанії щодня працює з клієнтами 1 тисяча, а в магазинах — 5 тисяч, метод «батога і пряника» не працює. Він не придатний для застосування. Ви не можете бути постійно присутніми. Якщо доручити це менеджерам, хто стоятиме біля них із батогами і пряником?

Мотивуючи іншу людину, ми даємо їй зовнішній стимул робити те, що ми хочемо. Ми примушуємо її до дій. Коли ми мотивуємо себе, примусу не відбувається. Ця мотивація може бути корисною або шкідливою для нас — це вже ширше філософське питання, — але принаймні вона наша.

Внаслідок цього мотивація в новій економіці стає другорядним управлінським інструментом. Я і гадки не маю про те, що вас мотивує. Щоб мотивувати вас (а разом із вами ще 5 тисяч чи навіть 50 тисяч працівників компанії), мені потрібно звернутися до базових людських потреб — тих сфер, у яких ми всі схожі: їжа, житло, одяг для вас і для вашої сім'ї, потреба у визнанні й у товаристві («не підведіть команду!»). Звісно, ці базові потреби життєво важливі. Якщо повернутися до соціальних умов економічної епохи, безпека в цих сферах дуже мотивувала б мене працювати на вас. Раніше таку безпеку було важко віднайти: соціальних виплат не існувало, а в'язниці, де можна було опинитися за борги, були не найкращим місцем для виховання дітей.

Ми вже не живемо й не працюємо в індустріальну епоху. Нас продовжують мотивувати базові елементи людського існування, перелічені вище, але мало хто коли-небудь жив без них. Ми цього й не очікуємо. З економічного погляду життя зараз набагато легше, ніж навіть тридцять років тому.

Ми живемо в нову економічну епоху. Зараз завдання лідера — надихати. Надихати працівників, надихати клієнтів. І перші, і другі піднялися в піраміді потреб Маслоу. (У статті «Теорія людської мотивації» 1943 року Абрагам Маслоу сформулював ієрархію потреб. В основі піраміди він розмістив безпеку й фізіологічні потреби. Коли ці потреби задоволені, ми можемо зосередитися на любові та

належності, визнанні й повазі з боку інших, після чого стає можливою самореалізація.) У ролі клієнтів і працівників ми прагнемо самоповаги, мети й сенсу. Ключове слово тут «ми». На відміну від базових потреб, ніхто не може забезпечити їх за нас. Ми мусимо їх задовольнити. Це неможливо зробити, якщо нас переважно мотивують зовнішні чинники — «батіг і пряник». Справжня ж мотивація — внутрішня. Потрібен лідер, який надихатиме нас шукати мотивацію у професійній сфері.

НАДХНЕННЯ ЗАМІНИЛО МОТИВАЦІЮ У ПРОФЕСІЙНІЙ СФЕРІ; СПІЛЬНА МЕТА ЗАМІНИЛА КОНТРОЛЬ

Надихаючи інших, ми створюємо продуману, розумну й дуже вимогливу структуру, в якій кожен може віднайти свою мотивацію. Надихаючи інших, ми переконуємо їх у тому, що вони можуть реалізувати свої прагнення. Коли ми використовуємо мотивацію — «батіг і пряник», — то заохочуємо людину задовольняти наші потреби. На підприємстві ці два види потреб — потреби особи її потреби компанії — мають збалансовуватися. Зазвичай досягти цього балансу набагато легше, ніж ми гадаємо, але це тема для іншої книжки.

Погляньте на «мотиваційних» спікерів. Усі вони пропагують підкуп! Але мотиваційних спікерів

залишилося дуже мало. їх замінюють *натхненники*. Мотиваційні спікери зверталися до найнижчої спільної мотивації. Що ще може зробити спікер, коли він виступає перед п'ятьма тисячами геть незнайомих людей? «Ну ж бо, гучніше — хто хоче більше ГРО-О-О-О-ШЕЙ?» «Підніміть руку, хто хоче стати успішнішим — ну ж бо, хто прагне успіху — всі?».

Натомість натхненник пропонує систему, в якій окремі слухачі можуть розгледіти свої можливості. Він заохочує їх вірити в себе, у свою спільноту й у свій проект; спонукає їх віднайти власну унікальну мотивацію. Це можна почути у промовах Мартіна Лютера Кінга, Ганді, Нельсона Мандели й Черчилля періоду війни.

Після презентації методу приборкання тигрів ви можете почуватися дуже мотивованими, але цю мотивацію забезпечили саме ви. Моїм обов'язком було створити систему, яка працюватиме без контролю, залякування та осуду і яка надихати ме вас шукати власну мотивацію, відкривати й писати свою історію — а не Тигра.

Це не контроль. Нова економіка вимагає нових правил в інструкції.

Боягузливі лідери й менеджери, які намагаються контролювати підлеглих, часто спираються на застарілі правила. Історію їхньої організації або команди пише Тигр.

Я не можу мотивувати вас, не забезпечивши динаміку контролю між двома дорослими — культуру «батьків і дітей», описану нижче. Для того щоб це спрацювало, потрібна участь обох сторін, і вони обидві отримують від цього вигод».

ПЕРЕЖИТОК ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ІНСТРУКЦІЇ — КУЛЬТУРА «БАТЬКІВ І ДІТЕЙ»

Культура «батьків і дітей» *лежить* в основі корпоративної інструкції багатьох організацій. У минулому нам було вигідно «знати своє місце». Час відійти від цього.

Працівники *Taming Tigers* часто починають роботу з директорами великих організацій зі слів про те, що культура «батьків і дітей» проблематична. Я маю на увазі культуру, в якій старші працівники прагнуть контролювати і втручатися в роботу молодило,

а ті погоджуються на це. Вони знімають із себе відповідальність і списують усе на керівників, що монт уповільнити розвиток організації.

У цій культурі немає справжнього делегування права ухвалення рішень на місцевий рівень, на яком) вони мали б ухвалюватися. Це погіршує результат у новій економіці, в якій успіх бренда залежить ви ефективного управління на місцевому рівні и від цілковитого узгодження безлічі рішень із цілями та цінностями організації.

Інструкція, яка діє в цих умовах, вимагає контролю над працівниками. Лише так вони робитимуть те, що нам потрібно.

«Дитина» в цьому сценарії теж отримує переваги і погоджується на такий фарс. Нерідко це супроводжується численними скаргами й сумнозвісним синдромом жертви, хоча особа або особи нічого й не роблять для того, щоб змінити взаємини з керівником чи піти з цієї роботи. Чому? Тому що це звільняє їх від відповідальності. Відповідальність лякає. Я можу зробити щось неправильно. Мене за це покарають. «Будь обережним», «грай за правилами», «не висовуйся, щоб не мати проблем». Усе це хороші, зрозумілі і, мабуть,

ПЕРЕЖИТОК ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ІНСТРУКЦІЇ — КУЛЬТУРА «БАТЬКІВ І ДІТЕЙ»

Культура «батьків і дітей» лежить в основі корпоративної інструкції багатьох організацій. У минулому нам було вигідно «знати своє місце». Час відійти від цього.

Працівники *Taming Tigers* часто починають роботу з директорами великих організацій зі слів про те, що культура «батьків і дітей» проблематична. Я маю на увазі культуру, в якій старші працівники прагнуть контролювати і втручатися в роботу молодила, а ті погоджуються на це. Вони знімають із себе відповідальність і списують усе на керівників, що може уповільнити розвиток організації.

У цій культурі немає справжнього делегувати права ухвалення рішень на місцевий рівень, на якому вони мали б ухвалюватися. Це погіршує результат у новій економіці, в якій успіх бренду залежить від ефективного управління на місцевому рівні й від цілковитого узгодження безлічі рішень із цілями та цінностями організації.

Інструкція, яка діє в ціліх умовах, вимагає контролю над працівниками. Лише так вони робитимуть те, що нам потрібно.

«Дитина» в цьому сценарії теж отримує перевал і погоджується на такий фарс. Нерідко це супроводжується численними скаргами й сумнозвісним синдромом жертви, хоча особа або особи нічого й не роблять для того, щоб змінити взаємини з керівником чи піти з цієї роботи. Чому? Тому що це звільняє їх від відповідальності. Відповідальність лякає. Я можу зробити щось неправильно. Мене за це покарають. «Будь обережним», «грай за правилами», «не висовуйся, щоб не мати проблем». Усе це хороші, зрозумілі і, мабуть,

навіть корисні стратегії виживання в індустріальній економіці.

Поки людина дотримується правила «є так, як є, що ^b я можу вдіяти?», їй не потрібно стикатися з Тигром,) а тим паче приборкувати його. Вона не мусить зміню- ⁴ ватися, рости й дорослішати — а отже, долати страх і дискомфорт, пов'язані з цим. У мене немає жодної «провини», бо я ні за що не відповідаю. Я «не можу'» • дотримуватися цінностей бренду й компанії в розмові ' з клієнтами, бо мені цього «не дозволяють». Багатьох • людей цей підхід влаштовує — принаймні на перший погляд. Якщо зануритися глибше, ціна може виявитися високою.

Зміна корпоративної інструкції — один із найбільших викликів нової економіки, і ваша здатність помічати дію цієї інструкції, долучатися до її зміни або сміливість покинути неефективну організацію стануть визначальними чинниками у вашому професійному' житті на довгі роки.

Інструкція і страх поразки

Наша інструкція покликана захищати нас, приховуючи роль страху в цьому процесі. Виявляти свій страх буває неприємно. Але від чого насправді нас захищає інструкція? Який страх вона приховує?

Інструкція захищає нас від можливої поразки. Вона приховує страх втрати суспільного становища — найбільшої загрози для нашого еґо. Правило, якого нас змалечку наполегливо вчили: з нас сміятимуться, якщо ми зробимо щось неправильно.

На цьому¹ етапі зазвичай кажуть, що боятися поразки не варто. Що це нормальна частина шляху до успіху-. Яка брехня, яка шкідлива нісенітниця! Також на

цьому етапі заведено розповідати про те, скільки розжарення спалив Томас Едісон, перш ніж винагзї ту, яка працюватиме у вакуумі електричної ласі і про те, що це його

не бентежило. Я не був знайсь із містером Едісоном, але ладний побитися об закц що він переймався цим і боявся поразки. Я впевненц що він дуже її боявся. І *це змушувало його важко пр*цювати*. Можливо, страх краху проекту, в який усз стільки сил, спонукав його проводити багато ночей м роздумами та експериментами.

Може, ми досягаємо успіху завдяки нашому страху поразки?

Підприємці нерідко позбавляють себе шляхів для відступу. Вони повністю занурюються в проект Ставлять на карту свою репутацію, а також свій дім. Як ви гадаєте: у найтемнішу ніч перед світанком а надихає думка про велике багатство чи про уникнення скрути? Коли я ризикував своїм домом, то думав про друге.

Страх поразки у справі, в яку ми вклали багато сил, часу та енергії, — це потужний і здоровий стимул.

Усупереч догмам позитивних мислителів біймося поразки. Щосили намагаймося її уникнути. Це дасть нам змоіу припускатися помилок. Це дасть нам змогу мати смішний вигляд на параді, коли щось піде не так Це дасть нам змогу як лідерам щоп'ятниці, стоячи на стільці в їдальні, відповідати па будь-які запитання, а не їсти сандвіч в офісі й писати електронні ЛИСТИ.

Якщо ми вирішили створити новий продукт або "он»/ культуру, то припускатимемося помилок. Здоровий страх, що ми не напишемо свою історію, дає нам змогу йти на ризик, відповідати за наслідки, пробачати собі та швидко вгамовуватися, а потім вперто йти далі.

Здебільшого інструкція використовується для того, щоб запобігти маленьким крокам, які можуть призвести до маленьких помилок. Таким чином вона захищає нас від невдачі в нашому великому плані, у нашій великій історії. Вона применшує наші можливості. Невже ви цього хочете?

Інструкція і є тією причиною, через яку ми не можемо втілити свій план, написати свою історію. Вона — не наш захисник.

Як знайти впевненість у собі й переписати інструкцію

Існують підозрілі компакт-диски, які продаються разом з підозрілими книжками й обіцяють підвищити вашу впевненість у собі під час сну. Але звідки береться справжня впевненість? Чому, наприклад, чудові жокеї мають такий упевнений вигляд перед початком дербі, коли їхні коні дибляться і брикаються, а більшість смертних лякається коня, який просто йде сільською дорогою?

Вони здобули цю впевненість не з компакт-диск) чи книжки. Вони здобули її завдяки тому, що їздили на багатьох конях. Завдяки тому, що розширювали свої межі й сіддали коней зі складнішим норовом, їхня впевненість зазнавала удару, коли ці складніші коні скидали їх на землю під час спроб перевірити свої сили і стати ліпшими. Відтак вони знову підвищували свою впевненість і переборювали себе, щоб усе-таки осідлати цього коня й перейти до ще складнішого завдання.

Вони здобули цю впевненість завдяки тому, що переглянули свою інструкцію, яка казала їм, що вони досягли своєї межі.

Справжній секрет підвищення впевненості потяг* в переписуванні своєї інструкції. Це відбувається шляхом свідомих, цілеспрямованих дій, поки ви не заслужите право створити нову інструкцію для себе.

Настав час визначити ваш план дій. Перш ніж перейти до правила 3, запитайте себе, як довго у зволікатимете зі скасуванням правил Тигра й заміною їх на ті, яких прагнете й потребуєте ви. Які фрагмента вашої історії проходять повз

вас?

Ніколи не дозволяйте, щоб через страх помилки переписувалась історія, яка по праву належить вам.

Біль тимчасовий, а поразки тривають завжди. Ваш хід.

Аспекти правила 2, від яких Тигр намагається відвернути вашу увагу

ПРАВИЛО 2: ПЕРЕПISУЙТЕ СВОЮ ІНСТРУКЦІЮ, ЗМІНЮЙТЕ ЇЇ ЩОГОДИНИ

Наша інструкція — це те, як ми сприймаємо світ і нашу здатність взаємодіяти з ним. Наші переконання — це правила, які входять до загальної інструкції. Наші сім'ї, компанії, школи, суспільства тощо теж мають вигадані правила.

Ми любимо наші інструкції й завзято їх укладаємо, адже вони «захищають» нас від невизначеності. Проте невизначені результат може виявитися чудовою пригодою, задоволенням та успіхом, а ми «захищаємо» себе від них також.

Інструкції у професійній сфері змінилися назавжди протягом останніх років і продовжують швидко змінюватися. Вам буде корисно долучитися до цих змін.

Коли ви бачите можливість — і всі ті правила, що «захищають» вас від її реалізації, — запитайте себе, які з цих правил можна перевірити, а які вигадали ви або хтось інший.

Для того щоб змінити інструкцію, часто потрібно підвищувати впевненість у собі. Наполегливо працюйте над цим.

Спілкуйтеся з тими, хто відкидає інструкцію, а не з тими, хто хоче вас налякати своїми обмеженими уявленнями. Ретельно обирайте людей, із якими ви ділитиметеся своїми мріями і планами.

Twitter: @jim Jawless.

Web: tamingtigers.com.

Facebook: facebook.com/pages/Taming-Tigers.

Приклад 2:

ГАРІ ГОФФМАН

На депозитах у банку *Northern Rock* перед початком банківської паніки 2007 року було £24 мільярди. Усього - за три тижні обсяг депозитів зменшився до £7 мільярд з £29 мільярдів довелося позичити у платників податків Повернути довіру клієнтів, які зняли свої кошти, було дуже складно, і співпраця з урядом у цьому напрямі була для мене безпрецедентною. Уряд володів 100% акцій!

Коли почалася банківська паніка в *Northern Rock*, я був віце-президентом банку *Barclays*. Через кілька тижнів, коли рада директорів *Northern Rock* разом із тогочасним канцлером скарбниці Алістером Дарлінгом запросили мене стати головним виконавчим директором *Northern Rock*, я загорівся цією ідеєю й відчув обов'язок пристати на пропозицію всупереч гарчання мого Тигра.

Мушу вас одразу застерегти, що приборкувати тигрів небезпечно. Ти хочеш долати нові вершини, але знаєш, що ніколи не приборкаєш Тигра повністю. Я залучав Джима до програми лідерства, якою керував на посаді головного виконавчого директора *Barclaycard*. Мене особисто надихали десять правил і те, як вони були обґрунтовані, але ще важливішим був вплив, який справила група *Taming Tigers* на компанію.

Зваживши інформацію, отриману після переходу в *Northern Rock*, я вирішив, що десять правил приборкання тигрів стануть у пригоді й тут. Гостро стояла проблема відповідальності. Великий управлінський ланцюг перекладав проблеми на відповідальних директорів, а потім - на нижчі щаблі. Чому директорів цікавили ці питання? І що робили всі інші весь час, якщо не ухвалювали рішення й не керували підлеглими?

Існувала ще одна супутня культурна проблема. Якщо я узгоджував план дій із сотнею високопоставлених працівників у *Barclays*, вони його виконували. Я не відразу збагнув, що в *Northern Rock* минав місяць, перш ніж старші працівники запитували в мене: «Як нам це зробити?». Справа була не в лінощах, а в тривалому

браку лідерства й заохочення. Протягом цих чотирьох тижнів вони думали про те, що робити, і боялися сказати мені, що не знають відповіді. Невдовзі стало очевидно, що в організації панує атмосфера страху, паралічу й перекладання відповідальності. Здавалося, що всім потрібен мій дозвіл, перш ніж наважитися на дії. Чудових людей просили стримувати свою індивідуальність і природне бажання досягати результатів, тому що лише керівники знають усі відповіді. Насправді зазвичай, що вищий щабель посідає людина в організації, то менше вона взаємодіє з клієнтами й зі справжнім світом. Я вважаю це однією з основних причин фінансової кризи.

У цій організації не були окреслені великі межі, що призвело до фінансових труднощів і паніки. Натомість менші межі були непорушними і сповільнювали розвиток.

Моїм завданням як лідера було змінити великі й малі межі. Якби ми окреслили великі межі неправильно, наслідки були б катастрофічними. Якби ми не змінили менші, особисті межі на вищому рівні, це завадило б людям, які працюють із клієнтами на місцях, забезпечувати відмінне обслуговування. Без цього ми не могли б повернути довіру клієнтів, а також їхні заощадження. Збільшення обсягу депозитів було необхідне для того, щоб почати створювати цінність для нового власника *Northern Rock* - британського платника податків.

Я мусив терміново переконати вищу ланку, що вона недооцінює свої знання і що просити про допомогу - нормально. Було важливо передати повноваження в надійні руки й переконати моїх лідерів зробити так само.

Це було нелегко: тамтешні працівники зовсім не звикли до відповідальності.

Приборкання тигрів їм дуже допомогло цього навчитися. Це не єдиний інструмент, який я використовував, але він дав мені змогу швидко розпочати процес змін, адже він:

- пропонує низку актуальних ідей щодо того, як зробити неможливе можливим, виходячи далеко за межі їхнього досвіду;
- вводить нові мотивувальні поняття;
- додає натхнення, амбіцій та енергії людям, які пережили дуже травматичний період, і заохочує їх узяти більше відповідальності на себе й на свою команду.
- переконує працівників, що вони справді можуть брати на себе відповідальність та ініціативу;
- надає десять практичних інструментів для того, щоб подолати страх змін і нести персональну відповідальність.

Правила 2 і 3 були найважливішими для нас. Кожен мусив змінити свою інструкцію. Ми як організація мусили змінити нашу колективну інструкцію. Крім того, потрібно було абсолютно чітко визначити напрям - куди ми рухаємося і що для цього потрібно щодня робити. Визначення цього напрямку й необхідних ресурсів було моїм повсякденним завданням як лідера. Рух уперед був повсякденним завданням кожного працівника.

Приборкавши наших тигрів, ми змогли донести до працівників, які працювали з клієнтами: «Якщо ви чините правильно у взаєминах із клієнтами й не виходите за межі ризику, окреслені для того, щоб захистити нас і клієнтів, вам нічого хвилюватися». Таким чином працівники нижчого рівня почали свій шлях до посилення

Це був складний процес, і, на жаль, не всі наважилися або спромоглися на зміни, тому я відпустив чимало зі 100 топ-менеджерів банку. Але- змінитися було потрібно для того, щоб виконати наші зобов'язання перед британським урядом, і часу в нас було мало. Багатьом ці зміни вдалися, і я дуже пишаюся ними та їхньою роботою в *Northern Rock* під моїм керівництвом.

Працівники *Northern Rock* проявляли велику хоробрість під час

великих змін. Я надзвичайно пишаюся тим, що очолював їх, і нашими спільними досягненнями. Станом на жовтень 2010 року, коли я покинув *Northern Rock*, ми збільшили обсяг депозитів із £7 мільярдів до £18 мільярдів на тлі економічного спаду. Ми реструктуризували підприємство й досягли всіх цілей, поставлених урядом. Ми створили нову культуру в межах чудового південно-східного британського підприємства. І водночас приборкали чимало тигрів.

ПРАВИЛО 3

Щодня рухайтесь в тому напрямку, який ви для себе обрали

Страх і фрідайвер

Багатьом здається, що встановлювати рекорд із фрідайвінгу дуже страшно. Справді, мені було страшно, але не через те, що могло статися в океані. Як правило, мене це зовсім не лякало. Я боявся відповідальності й уваги, пов'язаних зі спробою встановити рекорд. Дозвольте пояснити.

Я зробив рішучий крок. Він полягав у телефонному дзвінку дослідникові спорту Джону Пітгсу й домовленості про термінову зустріч. Так склалося, що Джон якраз цікавився зв'язком між фрідайвінгом та іншими видами спорту з погляду ментального контролю і впливу дихальних прийомів на фізіологію. Ми зустрілися, і я розповів Джонові про свою мету. Цей учинок був сміливішим, ніж може здатися. Я знав, що, потиснувши руку Джону, дам обіцянку, якої муситиму дотриматися.

Він поставив очевидне запитання — те, якого я намагався уникнути:

— Як ви знайдете час на те, щоб тренуватися в теплих глибоких водах? Для цього доведеться неодноразово надовго виїжджати за кордон. У вас є можливість не працювати?

— У мене була ідея скористатися діптанком військово-морських сил[†].

— Яка в нього глибина?

— Думаю, шістдесят метрів.

Мовчазний погляд.

[†]*Цистерна для водяного баласту чи рідкого палива на транспортному судні.

— Гаразд, я знаю, що цього недостатньо.

— Інші ідеї?

— Ну, я міг би використати барокамеру для дайверів, щоб симулювати вплив глибини на тіло.

— А що допоможе вашому мозку адаптуватися до перебування за 100 метрів від джерела повітря?

— Гадаєте, мені слід занурюватися у глибоку воду, чи не так?

— Байдуже, що думаю я. Що думаєте з цього приводу ви?

— Я думаю, що мені слід занурюватися у глибоку воду.

— Як часто?

— Раз на місяць.

— Щонайменше один раз. Організувати роботу під тиском у край складно технічно, та й працювати на глибині важко фізично, а перебування в такому середовищі — це ще стрес для мозку, якщо ви до цього не звикли. Якщо ви твердо вирішили встановити рекорд, потрібно тренуватися на глибині.

— Отже, раз на місяць. По тижню. Щомісяця, починаючи з поточного й закінчуючи 27 серпня.

(Я хотів установити рекорд у цей день, щоб закрити питання до початку гарячого ділового сезону у вересні.)

— Чи можете ви дозволити собі проводити стільки часу поза роботою?

— Не зовсім.

— Але ви думаєте, що інакше у вас нічого не вийде. Ви збираєтеся це робити чи ні?

— Гм... так... якимось чином.

Наступного дня я викреслив у своєму календарі кожен перший тиждень місяця. Це лякало. Відмова від виступів і бізнес-проектів, які мені пропонували, змусила Тигра гучно гарчати. Але такою була ціна за спробу встановити рекорд, і я був до цього готовий.

Я усвідомив, що Тигра дратують не великі захопливі досягнення, а повсякденна робота над ними. Підйом рано-вранці. Відмова від нарад, які поглинають наш час, на користь досягнення цілей. Вироблення практик і засад. Саме ці завдання ставить перед нами правило 3. Воно спонукає нас узяти на себе особисту відповідальність за ті кроки, від яких залежить наш успіх.

Правило 3: щодня рухайтесь в тому напрямі, який ви для себе обрали

З якими намірами ви прокидаєтесь вранці? Чи приносять вони вам сенс і задоволення?

Якщо ви не знаєте, яким є ваш внесок, звідки візьмете сили приборкати Тигра?

Віктора Франкла найбільше знають як засновника Третьої віденської школи психотерапії. Він був професором неврології та психіатрії в Медичній школі Віденського університету. А ще він провів три роки в Аушвіці, Дахау та інших концентраційних таборах під час Другої світової війни. Його ідеї, поряд з ідеями Карла Юнга та Джозефа Кемпбелла, є засадничими для приборкання тигрів. Центральною тезою в працях Франкла була часто цитована ним концепція, влучно сформульована Ніцше:

«Той, хто знає, навіщо жити, може витримати будь-яке як».

Франки роздумує над тим, як знайти це «навіщо», і описує три різні способи пошуку сенсу життя. «Створення чогось або виконання якоїсь справи; переживання чогось або знайомство з кимось (він швидко зводить це до концепції любові); і наше ставлення до неминучих страждань».

Ми не затримуватимемося довго на третій думці. Достатньо сказати, що якщо ви приймаєте виклик на битву з Тигром, мусите бути готовими до певного дискомфорту.

Це — елемент прокидання, а також ознака росту і змін. Вона приносить великі винагороди. Життя підкидатиме нам інші приводи для смутку, які ми не обиратимемо. Вони будуть несподіваним джерелом знань і росту.

Друга і третя ідеї є центральними для методу приборкання тигрів і природно підпадають під дію правила 3.

ЛЮБОВ І ПРИЙНЯТТЯ СЕБЕ ТА ІНШИХ

Любов і прийняття себе та інших є центральною ідеєю приборкання тигрів. Ці поняття лежать в основі пропонованої книжки, хоча вона описує їх насамперед у професійному контексті. Заради них ми

приборкуємо Тигра. Це — наш головний інструмент для його приборкання. Не варто думати, що любов до себе й до інших — надто «м'який» посил для професійної сфери. Це — ключ до успіху в новій економіці. Вона незамінна для лідерства. Вона виражається в гідності та повазі, які справжній професіонал проявляє до себе та інших у роботі й не тільки. Вона помітна в тому, як ми працюємо з клієнтами. Це виклик воїна, постійна робота над собою, яка дає вам сили і приносить велику винагороду. Цей шлях віднаходження поваги й любові до свого справжнього «я» примушує вас наполегливо приборкувати свого Тигра й позбуватися багатьох його улюблених речей.

Вам доведеться прокинутися, а отже. Тигр гарчатиме!

Любов і повага до інших, здатність довіряти й надихати, а не контролювати й маніпулювати; прагнення бачити, як вони ростуть і розвиваються, наставляти й керувати ними, поважаючи їхні межі й вірячи в їхню мудрість, — це чи не найзахопливіші аспекти переходу від індустріальної епохи до нової економіки.

Це повертає нас до першого способу пошуку сенсів, запропонованого Франклом: створення чогось або виконання якоїсь справи. Пропонований шлях часто блокується гарчанням Тигра. Але він може гарантувати нам великі успіхи у роботі й інших сферах життя.

Чого ВИ ХОЧЕТЕ досягти?

Правило 3 стосується вибору пункту призначення й маршруту. Отже, починати потрібно з кінцевої точки. Після того як ми визначимо її, важливішою буде не впертість, а наполегливість. У процесі ми можемо дізнатися щось, що змусить нас змінити напрям руху. Ми можемо зрештою виявити, що наша мета недосяжна, але зусилля, яких ми доклали, пішли нам на користь.

ПРАВИЛО З У ВИКЛАДІ ПРОФЕСІЙНИХ СПОРТСМЕНІВ Не знаю, як у вас на роботі, але коли я працював у великій корпорації, мій ранок часто починався так: я приходив із чашкою кави на винос і розмовляв з іншими працівниками про тих, хто ще не прийшов. Відтак дехто йшов на своє робоче місце, а їм на зміну приходили інші. Розмова нерідко переходила на тих, хто віддалився. Аж ось настав час перевірити, які завдання надіслав на сьогодні великий і неблаганний бог *Microsoft Outlook*.

У спорті все інакше. Там мають значення результати. А те, що ви провели на роботі вісім годин, — ні. Це не означає, що хороша поведінка не важлива. Вона потрібна, але її замало. Результатів не можна досягати щодня, тому ви їх ретельно плануєте заздалегідь. Спостерігати і брати участь у цьому дуже захопливо. Атлет заздалегідь знає дату важливого змагання, тому залежно від цього складає план. До уваги береться все: харчування, психологічний стан, можливості імунітету задля уникнення застуди, сон, фітнес, сила, тактика, спостереження за конкурентами та їхніми ймовірними підходами і, нарешті, відточення навичок, які застосовуватиме атлет: чи то махи ракеткою в тенісі, чи то перестрибування на коні через півтораметрові паркани на високій швидкості.

Який день важливий для вас? До чого ви готуетесь, чим надихаєтеся?

У день великих змагань творитиметься історія. Події й результати перегонів обговорюватимуться й залишатимуться в пам'яті не менш ніж тридцять років. Почніть готуватися сьогодні або втрачте місце в книзі історії. Все просто.

Саме тому атлети не починають свій день із кави на винос і розмов про колег. Вони не переглядають вимоги, які перед ними висувають в електронних листах. Вони прокидаються з розумінням того, що мають досягти, щоб підійти до великих змагань у найкращій формі й написати історію, яку вони для себе обрали.

У них для цього є план, який слід виконувати. Вони мають здійснити конкретний крок сьогодні, інакше завтра цих кроків накопичиться забагато. Сьогоднішній день важливий.

А для вас він важливий?

Атлети відрізняються від нас менше, ніж ми думаємо. У них є електронні скриньки й телефони, а також численні справи. Їм потрібно підтримувати взаємини з іншими, дбати про дітей, прати шкарпетки на тиждень наперед, передавати автомобіль для ремонту в автосервіс і купувати продукти. На відміну від більшості з нас, до них часто звертаються благодійні організації з проханням про підтримку, а якщо їм бракуватиме часу на спілкування з журналістами, це може мати неприємні наслідки. Жокеям навіть доводиться щодня чистити свої чоботи.

Проте якщо атлети не збалансують ці обов'язки з рухом до своєї мети, вони її не досягнуть. Як наслідок, вони не зможуть оплачувати оренду житла й невдовзі покинуть професійний спорт. Тому від багатьох із нас їх відрізняє дотримання правила 3. Адже атлети знають свою кінцеву мету:

- вони мають чітке уявлення про те, що їм потрібно робити;
- вони мають детальний план для досягнення мети;
- вони зобов'язуються викопати цей план;
- інколи вони спікаються з труднощами у спілкуванні з собою або з іншими, щоб поставити свій план на перше місце.

Чимало людей не має цієї перевалі у професійному житті. Правило 3 — це інструмент для того, щоб її отримати.

Чого ВИ хочете ДОСЯГТИ?

На який результат ви працюєте? Заради чого ви сьогодні йдете на роботу? Якою буде кульмінація цього розділу і який розділ ви хочете написати далі? Так, я знаю, що підганяю вас. Ви настільки чутливі до цього? Ні, робота на повну ставку не змінює ситуацію (можете вставити інше виправдання, яке вам подобається): це лише правило жертви з вашої інструкції.

Так, я знаю, що ви не хочете бути спортсменом, і вам може здаватися, що їхня хвороблива одержимість — не найкращий приклад для наслідування. Особливо коли йдеться про жокеїв! Проте я говорю не про цілі великих мачо (хіба що вони вам до душі). Йдеться про ту справу, над якою ви працюєте.

Яким є ваш важливий день? У чому полягає ваша висока мета? Що визначає ваші пріоритети сьогодні?

Що вас мотивує — втеча чи висока мета?

Ви рухаєтеся до своєї мети чи тікаєте від того, що вас лякає? Існує дві широкі категорії мотивацій. Це важливе питання, і я прошу вас як слід подумати над ним. Відповідь на нього може багато що змінити.

Більшість людей мотивує страх. Тигр визначає їхню історію. Я знаю розумних старших фахівців, які зізнаються, що ненавиділи кожен робочий день протягом останніх двадцяти років. У відповідь на очевидне питання вони кажуть, що не хотіли втратити свій гарний будинок, а зменшення зарплатні могло поставити їхні стосунки під загрозу. Їх мотивує страх. Страх утрати. Назвімо його «мотивацією втечі». Ця мотивація часто приносить цим людям великий фінансовий успіх, але дорогою ціною. Це не той успіх, який вони обрали б для себе. Загроза втрати матеріальних речей і спротив

Тигра настільки переважають над їхнім розумінням свого «я», що вони перестають його помічати.

Повернімося до атлетів, щоб продемонструвати «мотивацію руху вперед». Багатьох атлетів мотивує висока мета. Можливо, вона не надихне вас опинитися перед першою перешкодою на *Grand National*, але участь у цих історичних перегонах і можливість позмагатися з легендами все ж надихають змагальників. У чому різниця? Вони рухаються до бажаної мети. Звичайно, висока мета мотивує не тільки атлетів. Вона мотивує багатьох людей в інших сферах. Вони знаходять мету в самому завданні або у способах його виконання, у налагодженні стосунків із колегами і клієнтами, у розвитку таланту, у зміні всієї галузі або світу тощо.

Ви бачите різницю? Більшість із нас мотивує страх— жахливі речі, які можуть статися з нами, якщо ми не догодимо босу, не отримаємо підвищення, не придбаємо дорогий автомобіль тощо. Або ж нас мотивує бажання уникнути жахливих ризиків і непевності, пов'язаних із нашою метою — історією, яку ми хочемо написати. Можливо, ми зазнаємо невдачі. Можливо... можливо...

Інших людей мотивує рух уперед. У них є мрія, і вони щось змінюють. У боротьбі з Тигром необхідно розуміти цю різницю.

Проаналізуймо це разом. Коли ви ставите для себе завдання? Більшість західного світу робить це і січня. Отже, після нічних гулянь, кількох тижнів переїдання на свята і, можливо, найважчого похмілля в році ви сідаєте й починаєте планувати «нових себе» за допомогою численних підручних засобів і журналів. Не дивно, що урочисті обітниці тверезості та стриманості, які ми даємо і січня, тривають приблизно тиждень. Вони продиктовані не метою, а відчуттям провини. А провини — погана основа для чудового нового майбутнього й захопливих пригод. Ми тікаємо від провини, а не ставимо перед собою мету.

Тому замість того, щоб картати себе за переїдання, яке призвело до набору маси тіла, цікавішим і значно ефективнішим підходом буде подумати про те, в якому напрямі ви хочете рухатися — що ви бажаєте робити. Такі думки рідко передбачають шкідливе харчування або недостатню рухову активність. Імовірно, знайшовши відчуття мети, ви захочете більше дбати про своє здоров'я. Так само

можна розглядати професійні цілі.

Проте будьте обережними. Хтось може сказати: «Ага! Я рухаюся до чогось — до більшого будинку н до *Mercedes-Benzl*». Тут межа стає трохи розмитою. Якщо ви відповідаєте в цьому ж дусі, вам слід переглянути свою мотивацію. Навіщо вам ці речі? Чи принесуть вони вам більше задоволення, а вашій сім'ї — ліпші умови життя? Чи ви просто хочете довести щось вашому сусіду, колезі, батькам, партнеру, теперішнім або колишнім чоловікові чи дружині, інакше ви почуватиметеся менш повноцінними? Такої позиції багато людей боїться й намагається уникнути. Чи можете ви подолати цей страх, відпустити його й рухатися до того, чого справді хочете досягти в глибині душі?

Рух до мети дає вам силу. Величезну силу. Він дає вам змогу зосередити всі зусилля — ментальні, фізичні й духовні — на певній діяльності. Тепер ми зможемо приборкати тигрів.

Тепер ви вільні. Тепер ви прокидаєтеся!

Який напрям руху мені обрати — як визначитися з метою?

Багато книжок обіцяють допомогти вам визначити напрям і провести вас на цьому шляху. Але я не знайшов жодної, яка дотрималася б слова. На мою думку, причина в тому, що ніхто, крім вас, не повинен цього знати й ніякий універсальний процес або опитувальник не може цього диктувати. Відповісти на це питання маєте ви самі. Нижче я дам деякі рекомендації, але не більше того.

Я не можу чіткіше чи красномовніше сформулювати цю думку, аніж процитувавши передмову колишнього гарвардського професора психології Гордона Олпорта до книги Франкла «Людина в пошуках справжнього сенсу»: *«...жодна людина не може вказувати іншій її мету. Кожен має сам її знайти і взяти на себе відповідальність, пов'язану зі своєю відповіддю»*.

Я з цим погоджуюся. Підозрюю, що більшість із нас знає свою мету. Ми давно мріємо про те, щоб її досягти. Наша проблема полягає в другій частині — у прийнятті відповідальності за свою відповідь. Чи можемо ми приборкати наших тигрів і наважитися зробити те, у що віримо, а також узяти на себе відповідальність, пов'язану з цим? Ми так довго вважали свою мету недосяжною, боялися відповідальності й зусиль, яких вона вимагатиме, що нерідко просто забували про цю мету.

Варто лиш замислитися, чим супроводжується ця відповідальність — покиданням своєї безпечної гавані, чесністю перед собою всупереч підступам Тигра, висловленням своїх думок на роботі. Чи не тому нас так надихають люди, які йдуть уперед, ризикуючи своїм добробутом, і зрештою втілюють свою мрію в життя? Ми розповідаємо нашим дітям про них, але рідко наважуємося їх наслідувати. Наслідувати приклад

Матері Терези або Мартіна Лютера Кінга неважко. Вони «всього лише» хоробрі. Нас зупиняє не брак здібностей, а Тигр.

Отже, погляньмо на вибір пункту призначення. Обдумуючи його, пам'ятайте, що Тигр впливає на ваші устремління трьома способами:

- через мету, яку ви обираєте;
- через план її досягнення;
- через щоденне виконання цього плану.

Коли ви читаєте ці рядки, Тигр працює над першою частиною — над вашою метою. Він хоче применшити ваші амбіції, щоб знизити ризик. Тигр робитиме ваш план обережнішим, підвищуючи ймовірність поразки, а коли ви спробуєте виконати цей план, він намагатиметься його саботувати. Десять правил допомагають поглибити свою обізнаність на всіх трьох етапах і протистояти втручанням Тигра.

Ось кілька порад щодо визначення мети. Не забувайте: я не казатиму вам, як знайти свій шлях. Я не можу його вам вказати й не вірю, що хтось інший може, бо це було б нечесно з мого боку.

Визначення цілей без впливу Тигра

**і МІСЦЕ, В ЯКЕ ВИ ХОЧЕТЕ ПРИБУТИ, НЕ МУСИТЬ
БУТИ «ТРАДИЦІЙНИМ»**

Не шукайте безпеки в натовпі (правило 6). Метою, над якою ви щодня працюєте, може бути визначне суспільне досягнення, матеріальні здобутки або ж формування нової постійної звички, як-от: «Я дарую людям усмішку, коли зустрічаюся з ними» або «Я відхиляю запрошення на зустрічі, які марнують мій час», або «Я дію з позиції любові, а не оборони». Усі ці приклади є гідною кульмінацією розділу у вашій історії, і всі вони пов'язані з приборкуванням Тигра і зміною свого світу та своєї історії на краще. Всі вони допоможуть вам прокинутися і знайти свою справжню мету.

**2 НЕ ОБОВ'ЯЗКОВО ДОЛАТИ ВЕЛИКИЙ ШЛЯХ, ЩОБ ЗУСТРІТИСЯ зі
своїм ТИГРОМ І СТАТИ ВІЛЬНИМ**

Багато людей думає, що для того, щоб приборкати Тигра у професійній сфері, потрібно звільнитися з роботи і знайти іншу або заснувати свій бізнес. Це не обов'язково. Ваш Тигр зумовлений не вашою роботою. Він — усередині вас. Умови вашої роботи — чи, точніше, ваше ставлення й відповідний підхід до них — лише провокують його.

Чи їздили ви колись у відпустку, почуваячись пригніченими і сподіваючись підбадьоритися на пляжі, але, опинившись там, виявляли, що нічого не змінилося? Ваша проблема приїхала з вами. Приборкати Тигра потрібно *до того*, як рухатися далі, а не через рух. Тигр гарчатиме найгучніше, коли ви намагатиметеся виправити наявний стан справ.

Так само не обов'язково ставити собі за мету приголомшливі результати на роботі чи поза нею. Почніть із малого, порушуйте закономірності, доносьте свої ідеї й дотримуйтеся принципів. Максимально викладайтеся на роботі. Насолоджуйтеся!

Ретельно продумана, чесна й доросла розмова з босом про те, що вас турбує, отримання відгуку про ваші ідеї можуть стати хорошим початком приборкання Тигра.

3 Всі ДОСЯГНЕННЯ ЗАРОДЖУВАЛИСЯ В УЯВІ

Подумайте про щось, що ви зробили, — склали важкий іспит, навчилися їздити верхи чи оновили свій сад.

Ви спершу це уявили.

Можливо, ви не сиділи в темній кімнаті й не змальовували результат у своїй уяві під заспокійливу музику. Але ви створили умови для того, щоб скласти іспит, навчитися їздити верхи чи оновити сад. Цього ще не було, але ви вважали це можливим.

Отже, ви це уявили.

Візьмімо за приклад архітектора. Під час роботи архітектори використовують зовсім інший рівень уяви. У них є клієнти, які повинні зрозуміти задум; планувальники, які повинні його схвалити; будівельники, яким потрібні інструкції для виконання завдань. Тому архітектори перетворюють свою уяву на двовимірну реальність, переносячи її на папір. Відтак створюють тривимірну модель. Аж ось одного дня ми бачимо завершену будівлю й затамовуємо подих (чи то від жаху, чи від зачудування).

Для декого ці образи стали метою, яку вони дуже хотіли втілити. Для декого вони стали дійсністю. Уявна можливість стає дійсністю завдяки тому, що ці люди беруться її втілити в життя.

Не варто недооцінювати важливість уяви й того, як легко вона притлумлюється, коли «експерти» закликають нас «бути реалістами» або коли ви приймаєте виклик і починаєте «реально» оцінювати його масштаби.

Використовуйте свою уяву. Здійсніть довгу заміську прогулянку. Подумайте як слід і виберіть майбутнє, яке ви хочете створити. Насолоджуйтеся ним. Це ваша історія.

4 ДОВІРЯЙТЕ СОБІ

Як я написав, ви, мабуть, уже знаєте свою мету. Подумайте про це, прислухайтеся до себе й зауважте, коли у вас виникає мотивація віддалитися від речей, які вас лякають. Зверніть увагу, як Тигр нападає на ідеї, які вас приваблюють. Запитайте себе, чому так відбувається. Ваша інструкція каже, що це не для таких людей, як ви? Вона перемотує *DVD* вперед і показує вам неминучу катастрофу, яка вас очікує?

Боротьба з Тигром почалася.

Ще одним важливим аспектом довіри до себе є прийняття довільності. Іноді на шляху до мети може трапитися сходинка, яка

приверне вашу увагу. Можливо, це буде не найкоротший маршрут, але він вам подобається. Він притягує вас. Спробуйте довіритися йому. Дозвольте випадковостям «кликати» вас — навіть якщо ви не відповісте на їхній поклик.

Усі пригоди, які вели мене до росту, спочатку здавалися іншим довільними або «чудернацькими». Хто робить кар'єру одночасно з підготовкою до кінних перегонів протягом року? Хто бере неоплачувану відпустку, щоб установити рекорд із фрідайвінгу? Хто покидає юриспруденцію після десяти років роботи? Я не стверджую, що це найкращі рішення, які я міг ухвалити. Можливо, вони були нерозумними в очах суспільства. Але це були мої рішення, а не Тигра. Я ні про що не шкодую. Якби я не ухвалив їх, то не написав би свою історію — я написав би історію, яку я та інші люди очікують від «таких, як я». Крім того, це одні з найкращих рішень, які я будь-коли ухвалював, і вони допомогли мені прокинутися та вирости як особистість.

Зазираючи вперед, непрямий маршрут може видаватися нам нелогічним і нераціональним. Озираючись назад, можна помітити в ньому сенс. Певпою мірою неочікувані, нелінійні рішення часто приносять неймовірний результат.

Іноді ми дотримуємося лінійності й уникаємо випадковостей через ричання Тигра.

«Але в мене нема часу па речі, які не гарантують успіху», «А якщо щось піде не так?», «Але піхто не йде

цим шляхом — ризику ніхто не схвалює». Авжеж. Це ризик. Але все може піти не так, якщо ви стоятимете на місці. Водночас нелінійний шлях, який ви оберете для себе або для свого бізнесу, може значно підвищити ваші шанси, виокремивши ваш продукт із-поміж тих, які створюються лінійно.

А якщо все піде так — і ви змінитеся на краще? Довіряйте собі.

5 СТАВТЕ ПЕРЕД СОБОЮ *SMART*-ЦІЛІ

Джон Вітмор, виконавчий директор *Performance Consultants*, сформулював багато принципів сучасного коучингу. Ви можете ознайомитися з ними в книжці «Ефективний коучинг. Принципи і практика»' (*Coaching for Performance*),

Я не згодний із Вітмором лише в одному. Не думаю, що цілі завжди мають бути *SMART*. Як ви, мабуть, знаєте, *SMART* — це аббревіатура, яка позначає:

- конкретність (*specific*),
- вимірюваність (*measurable*)-,
- погодженість (*agreed*);
- реалістичність (*realistic*);
- обмеженість у часі (*time-phased*).

На моє глибоке переконання, ми не можемо визначити, що є реалістичним для нас, і ніхто не може нам це підказати. Розуміння реалістичності залежить від однієї чи кількох із трьох умов:

- того, що вважаю реалістичним я;
- того, що вважають реалістичним мої друзі, колеги йпорадники;
- того, що здається реалістичним із погляду історії.

* Вітмор Дж. Ефективний коучинг. Принципи і практика / Джон Вітмор. — К.: КМ-Букс, 2019.

Я не довіряю жодному з цих джерел визначати «реалістичність» для мене і для моєї історії. А ви?

Я не заявляю, що ви можете «робити будь-що». Цього не можете ні ви, ні я. Але майже всі, з ким я ділився ідеєю взяти участь у кінних

перегонах чи встановити рекорд із фрідайвінгу, казали, що це неможливо. Якби я запитав у консультанта, чи можна створити й керувати групою *Taming Tigers* так, як я це зробив, він точно сказав би «ні». Теоретично в цьому немає нічого реалістичного. Все це постало в моїй уяві, а потім утілилося в життя.

Якби цілі клієнтів *Taming Tigers* завжди видавалися реалістичними із самого початку, вони втратили б надзвичайні можливості для розвитку. Як з'ясувалося, ці цілі були абсолютно реалістичними, але ніхто їм так не сказав би на початку.

Проте відмовлятися від слова «реалістичний» дуже ризиковано. Ви можете розчаруватися або поставити мету, недосяжну для себе через зовнішні обставини. У деяких людей немає здібностей поп-зірки — вирушати цим шляхом для них було б зовсім нереалістично. Для того щоб уникнути розчарування, не ігноруючи повністю свою мрію, поставте собі амбітну ціль, але почніть із малих, досяжних і реалістичних кроків. Приставте драбину до стіни, на яку хочете вилізти, але намагайтеся рухатися поступово, щоб перевірити себе. Якщо ви не можете вилізти на перший щабель, можливо, слід змінити драбину.

Я повторюю: під гаслом «ви можете реалізувати будь-яку мрію» людям продають нездорову філософію. Вона не є частиною методу приборкання тигрів, і я в неї не вірю.

6 ВИКОРИСТОВУЙТЕ КОЛЕСО «ЧОМУ Б І НІ?» Улюбленим інструментом для оцінки реалістичності, точніше, шансів на досягнення мети, в *Taming Tigers* є колесо «Чому б і ні?». Ви можете завантажити його й переглянути відео з інструкціями до нього на сайті *tamingtigers.com*.

Колесо «Чому б і ні?» — це діаграма у формі колеса зі спицями. Біля кожної спиці потрібно написати одну річ, без якої ви не зможете досягти своєї мети або піднятися на перший щабель драбини. Після того як ви напишете кілька таких речей поза колом, оцініть поточний стан виконання цих завдань за шкалою від нуля до десяти. Запишіть бал на відповідній спиці. Десять балів знаходитиметься на краю кола, нуль — у центрі. Відтак проведіть лінію між спицями, об'єднавши всі бали. Ця лінія проходитиме серединою кола й буде дуже нерівною — як пошкоджена павутина.

У моєму колі для кінних перегонів початкова оцінка мала такий вигляд:

Завдання, які потрібно виконати	Поточний бал
Переїхати в Лембурн	0
Уміти їздити на бігових конях	0
Скинути 20 кг	0
Уміти пробігати 6500 м за 40 хв.	2
(я міг пройти цю дистанцію)	
Розуміти принцип кінних перегонів	0
Отримати дозвіл на участь у перегонах під егідою Клубу жокеїв	0
Бути достатньо витривалим, щоби проходити весь забіг на еквісайзері*	0
Знайти час у графіку для кінних прогулянок і уроків верхової їзди	0

* Еквісайзер — це тренажер для жокеїв, який розвиває силу й витривалість. — *Прим, авт.*

Сформувавши колесо «Чому б і ні?», ви побачите, яка робота на вас чекає. Ви можете замальовувати ту частину, в якій у вас уже є бали, і залишити простір між балами й «десятками» незамальованим. Це та сфера, над якою потрібно попрацювати, *якщо ви зобов'язаетесь досягти мети*. Не забувайте, що на цьому етапі ви лише запитуете в себе «Чому б і ні?».

Тепер, коли ви бачите, що залишилося зробити, не почуваячись зобов'язаними на цьому етапі, — можна ухвалити рішення. Важливим є таке питання:

Чи є якісь перешкоди для підвищення балів, які я не зможу чи не захочу подолати?

Аналізуючи коло для кінних перегонів, яке я сформував із наведених балів, я вирішив, що зможу підвищити всі бали до десяти за допомогою сумлінної праці й дисципліни. Отже, я міг це зробити, якби захотів. А я цього хотів. Якби поза колом я написав: «виконувати слем-данки»*, при зрості 170 см я мав би визнати, що в мене є вагомі причини цього не робити.

Мета може звучати нереалістично, коли ви озвучуєте її чи випробовуєте на колегах із вашої команди. Проте спробуйте скористатися колесом «Чому б і ні?», перш ніж відкинути цю ідею. Ви можете передумати.

7 ПАМ'ЯТАЙТЕ, ЩО ХТОСЬ ПИШЕ ІСТОРІЮ, ЯКА ЗАРАЗ РОЗГОРТАЄТЬСЯ

Ваша історія на цей час є сукупністю ваших виборів; рішень діяти або утриматися від дій. Ручка пише цілеспрямовано або виводить закарлюки. Якщо вона виводить закарлюки, вам не потрібно стикатися з Тигром. Навіщо боротися з ним без причини? Це означає,

Слем-данк — вид кидка в баскетболі, за якого гравець підстрибує й закидає м'яча в кошик зверху вниз.

що вашу історію пише Тигр. Інакше бути не може. Ми не боремося з Тигром без мотивації. Щастя вам, друже, коли ми зустрінемося в

будинку для літніх людей, — цей виклик залишиться вашим онукам!

8 Я ЗНАЮ, ЩО У ВАС НЕМАЄ ЧАСУ

Його ні в кого немає. Це найпоширеніша реакція, яку я чую, коли пропоную почати боротьбу з Тигром. Іноді повні зали торговельних працівників, які відставали від цільових показників, майже одноголосно заявляли, що в них «немає часу» формувати й виконувати план подолання катастрофи, — вони були надто зайняті створенням цієї катастрофи. Будь ласка, прочитайте правила 2, 8 і 1 у запропонованому порядку, якщо ви дійсно вірите, що у вас «немає часу». Якщо ж ви насправді в це не вірите, відмовтеся від цього костура.

Рух у новому, омріяному напрямі

У правила 3 є ще одна важлива частина: воно закликає вас рухатися в обраному напрямі *щодня*, У цьому місці більшість програм корпоративних змін збивається на манівці. У цьому місці ми відходимо від наших особистих цілей. На шляху стає постійна робота. Однак прочитайте деякі приклади з цієї книжки й решту з десяти правил, особливо правило 8. Вони всі допоможуть вам рухатися вперед і досягати своєї мети. Це можна зробити. Історії успіху оточують нас — історії звичайних людей, які мають достатньо сильне «чому», щоб подолати «що». Чи додасте ви свою історію до цього натхненного списку?

Формування плану

Ось кілька надійних, практичних кроків, які допоможуть вам скласти дієвий план, заохотять вас приборкати розлюченого Тигра і щодня наближатимуть вас до обраної мети.

1

ПЕРШИЙ КРОК: ВИЯВЛЯЙТЕ МОЖЛИВІ ПЕРЕШКОДИ

Дивіться, думайте й уявляйте зосереджено. Що може пустити ваш проект під укіс? У випадку з моєю підготовкою до перегонів проблема була не в конях і не у масі тіла. Мені потрібно було витратити п'ятдесят годин на тиждень на роботу, вісімнадцять годин — на дорогу до Лембурна й назад, вісімнадцять годин — на заняття верховою їздою й шість годин — на біг. Цифри не сходилися. Якби я не вирішив цю проблему, не було б сенсу починати реалізацію проекту. Це стало для мене захопливою відправною точкою. Я все ще дотримувався думки, що головною перешкодою буде відсутність навичок верхової їзди. Мої тренери, Джі Армітадж і Майкл Колфілд, цим не переймалися. Вони хвилювалися, що я не встигатиму навіть приїжджати на уроки. *Вони мали рацію.*

Тому будьте прагматиками. Підходьте до планування реалістично й виявляйте умови, які можуть стати на перешкоді. Можливо, це транспортне сполучення? Або відсутність підтримки з боку сім'ї? Або ваше щоденне робоче навантаження — чи не слід делегувати комусь частину повноважень? Або отримати схвалення боса й фінансування? Або ж вам потрібно розширити свій штат чи опанувати нові навички? Це не причина здаватися. Це ті питання, які потрібно вирішити першими. Внесіть їх до свого плану перед тим, як перейти до цікавіших пунктів.

ДРУГИЙ КРОК: ВИКОРИСТОВУЙТЕ ПРАВИЛА ПРИБОРКАННЯ ТИГРІВ

Ви знайдете підказки щодо того, як вирішити згадані проблеми, на сторінках цієї книжки. Можливо, вони не будуть очевидними, вам потрібно буде над ними думати, але вони тут є. Ви їх знайдете тут тому, що я стикався зі схожими проблемами під час підготовки до перегонів і до встановлення британського рекорду з фрідайвінгу, або

тому, що їх придумали видатні приборкувачі тигрів, історії яких я наводжу. Все, що ви читаєте в цій книжці, написане практиками, а не теоретиками або письменниками, які заробляють на життя «переконливими книгами». Ви можете покладатися на інформацію, яку тут викладено, вірити в неї та адаптувати її до свого життя.

ТРЕТІЙ КРОК: ЗАПИШІТЬ СВОЇ ПРАКТИКИ

Вам потрібно визначити певні завдання, які ви робитимете щодня, щоб дістатися до захопливого нового місця. Це будуть ваші нові засади і практики. Цей момент став настільки важливим під час підготовки до перегонів, що я включив його до списку правил під номером дев'ять: коли я побився об заклад із клієнтом, правил було вісім (десяте правило я додав пізніше).

ЧЕТВЕРТИЙ КРОК: ЗАПИШІТЬ ВАШЕ «ЧОМУ»

Навіщо ви це робите? Що ви з цього отримаєте? У той момент, коли вам хотітиметься порушити одну з практик або взагалі закинути проект, яка причина надихатиме вас рухатися далі? Зауважте, питання не про те, «що» ви робите, — це очевидно, і розуміння цього недостатньо. *Чому* ви це робите? Яка вам із цього користь? Як це змінить ваше життя?

П'ЯТИЙ КРОК: ЗАПISУЙТЕ ВСЕ У СВІЙ ЩОДЕННИК

І ЗАХИЩАЙТЕ ЦІ ЗАПИСИ

Ваш план на клаптику паперу нічого не вартий. Його слід записати у щоденник, і ці записи мають бути *найбільш стійкими*. Ви пишете історію свого життя, її наступний розділ. Ви вихопили ручку в Тигра. Не дозвольте якійсь зустрічі з клієнтом викреслити цей запис із щоденника. Викресліть щось інше, щоб зустрітися з клієнтом, або передоручіть зустріч. Відводьте у своєму графіку також час на планування й роздуми.

ШОСТИЙ КРОК: ВИЗНАЧТЕ СВОЮ РІШУЧУ ДІЮ

Останній крок (якщо ви його не здійснили після виклику, який перед

вами поставило правило 1) — це планування рішучої дії на сьогодні й початок роботи.

Ви маєте порушити ваші патерни і звички й почати роботу.

В ідеалі ця рішуча дія має стосуватися інших людей, тому що саме так приборкуються тигри. Рішуча дія — це не похід до книжкової крамниці. Рішуча дія — це дзвінок людині, яка може вам допомогти, і повідомлення їй ваших намірів або розмова з вашим партнером про те, чого ви хочете досягти, донесення до нього плану реалізації цього задуму і прохання про підтримку. Це допоможе вам конкретизувати свій план і додасть наполегливості.

Ви знатимете, якою є ця рішуча дія: це те, що ви найменше хочете робити, і водночас найпевніший спосіб дістатися до пункту призначення. Наважтеся на це сьогодні, якщо є така можливість, або, якщо вже занадто пізно, завтра до десятої ранку.

Сьомий КРОК: ПРАЦЮЙТЕ З ІНШИМИ

Цей проект не можна реалізувати самотужки, як і більшість цінних проектів. Невдовзі ми детально розглянемо такий імператив, адже правило 5 присвячене йому.

Восьмий КРОК: ВІДІРВІТЬСЯ ВІД КНИЖКИ І ЗРОБІТЬ щось

Негайно!

Правило 3 і план участі в кінних перегонах

— Залиш усе, пов'язане з перегонами, мені, — одразу сказала мені Джі Армітадж. — Тобі потрібно робити лише те, що я проситиму цього тижня.

У такому разі все просто, подумав я...

Я вірю, що удача може відігравати певну роль у житті, але я не списуватиму на неї участь Майкла Колфілда та Джі Армітадж у складанні мого плану. Це сталося завдяки правилам 1 і 5 методу приборкання тигрів і тому факту, що люди здебільшого чудові. Робота з Джі й Майклом дала мені змогу скласти план, який я міг

виконати.

Джі й Майклу вдалося розділити поставлені завдання на частини. Чому? Тому що вони знали ці завдання, а я — ні (див. правило 5). Майкл — хороший наїзник, який багато років присвятив кінним перегонам, але він дозволив Джі взяти на себе навчання мене верхової їзди, режим харчування і тренування. Що ж залишалося йому, запитаєте ви? Ну, було багато моментів, що могли звести наш план нанівець у перший же день, про які я навіть не здогадувався. Важливе місце серед них посідала необхідність оплачувати іпотеку та здійсню

вати інші видатки й одночасно приділяти багато часу новому заняттю. По-друге, у той час я жив у Іст-Шін, на південному заході Лондона. Діставатися до Лембурна на шосту ранку було доволі важко. Протягом тижня я починав роботу о другій дня.

Дивовижною перевагою відчуття мети, як я дізнався після знайомства з Джі Армітадж, є те, що ви можете визначити подальші кроки й почати їх рішуче здійснювати. У вас з'являється чіткість у плануванні. Тому, зустрівшись у котеджі Майкла в Лембурні, ми узгодили практичні кроки, які потрібно було негайно здійснити, щоб цей проект мав шанс на успіх. Першим кроком був переїзд до Лембурна. Другим — перетворення моєї роботи на оптимізований процес.

Виступаючи на сцені, я не маю часу переповідати подробиці, і тому завжди засмучуюся, коли розмовляю зі слухачами після виступу й усвідомлюю, що в них склалося хибне враження, ніби я взяв відпустку на рік для цього проекту. Це означало б, що їхнє становище відрізняється від мого, адже вони не можуть покинути роботу. У мене не було такої розкоші, та я й не хотів її. Я люблю свою роботу.

Завдяки зустрічі з Майклом я зміг виокремити те, що може виснажити мене і зруйнувати проект набагато раніше, ніж падіння з коня, а також визначити реалістичні кроки. Нарешті мені не потрібно було хвилюватися через підготовку до перегонів. Джі, Майкл і Тіна Флетчер були експертами, і вони вірили в успіх цього задуму. Вони диктували мені перші кроки. Правила 1,3 і 5 вимагали спільних зусиль, і всі разом вони змінювали мою інструкцію й

робили успіх досяжним.

Мій план, складений Джі й Майклом у перші дні, мав такий вигляд:

1. Поговорити з Мереґан і Чарльзом Норвудами щодо котеджу, який вони можуть здати в оренду.

Через два тижні я покинув свій дім в Іст-Шіні й переїхав у цей котедж. Чарльз і Мереґан дуже добре прийняли мене в незнайомому місці, і я завжди буду їм за це вдячний.

2. Створити план оптимізації роботи, щоб вивільнити додатковий час.

Цей план досі діє, і він суттєво вплинув на мій стиль управління бізнесом. Раніше я витрачав близько 35% часу на дорогу до торговельних нарад і участь у них. Змарнований час. Розмова з Майклом змусила мене шукати інші підходи до роботи, домовлятися з іншими компаніями, які можуть узяти на себе торговельну частину, — саме так ми досі робимо. Я видалив усі дискусійні наради зі свого щоденника й замінив їх продуктивною працею. Разом із Майклом ми підготували план, який дав мені змогу зменшити кількість робочих годин і водночас збільшити свої доходи.

3. Піти в магазин Кенді й Білла Моррісів у неділю вранці й купити собі екіпірування.

Я заприятелював із Кенді та Біллом, і зрештою ми стали сусідами в селі Іст Гарстон. Кенді познайомила мене зі своїм братом Гарі Муром — унікальним тренером із Брайтона, який дозволив мені виступити у благодійному забігу (на коні, що звався Театр Життя) і в команді якого я змагався в 2007 році.

4. Подивитися, як табун Мартіна Бослі працює в галопі.

Колишній конкуррист і видатний тренер бігових коней Мартін Бослі зі своєю дружиною, колишньою жокейкою Сарою Бослі, не лише стали моїми хорошими друзями й залишаються ними й досі. Вони суттєво допомогли мені виграти парі своїми порадами й підбадьоренням. Усього через три тижні після нашої зустрічі й мого

першого уроку в Тіни Мартін дозволив мені «проїхатися» галопом на Френкліні Лейксі — прекрасному коні, який пройшов повну підготовку, — із Сарою, яка сиділа в мене за спиною й гучно викрикувала поради. Френкі, звісно, сам думав за мене, але я перебував у світі жокеїв і швидко вчився.

5. Отримати урок верхової їзди від Тіни Флетчер.

Тіна Флетчер — одна з провідних британських конкуристок і тренерка олімпійського рівня. У 2011 році вона стала першою жінкою за тридцять вісім років, яка перемогла у престижному *Hickstead Derby*. Як я отримав урок від неї? Боюся, справа не в моєму таланті або грошах, а в тому, що Джі, побачивши, як я намагаюся їхати верхи, зателефонувала одній зі своїх найдавніших подруг і сказала: «Ти мусиш це побачити!». Мабуть, коли Тіна зрозуміла масштаб роботи, то не змогла втриматися.

Так ми працювали, день за днем, тиждень за тижнем, виклик за викликом, над нашою метою. Приблизно за тиждень до того, як я був готовий рухатися далі, Джі ставила переді мною черговий виклик. На кожен тиждень була окрема мета, конкретні завдання. Чіткість була важливою, прогрес підбадьорював мене й додавав упевненості, а відчуття мети п'янило. У Тигра не було жодного шансу.

Ви пишете історію свого життя. Який розділ ви зобов'язаетесь написати далі?

Відчуття високої мети - «чому», нектар для людської душі

Найбільший ефект від промов і семінарів із приборкання тигрів по всьому світу — це те, що вони допомагають людям знаходити або повертати собі відчуття мети, і Десять правил мали такий самий вплив на мене в минулому десятилітті. Виявивши Тигра і шляхи його приборкання, ви теж можете знайти в собі сили написати бажану історію для себе, своїх рідних, колег і бізнесу.

Ви знайомі з людьми, які мають відчуття високої мети. Можливо, ви колись були такою людиною або є нею зараз. Ви знаєте, яке світло випромінює людина, яка має мету. Ви бачили оптимізм у її очах. Ви дивувалися її здатності ухвалювати чіткі рішення, спираючись на стійку основу. Можливо, ви вважали її хороброю, тому що вона готова боротися з Тигром, щоб рухатися далі. Можливо, ви називали її «прикладом для наслідування» або «ковтком свіжого повітря».

Ці люди бувають різними. Це може бути 65-річна бабуся, яка несподівано вирішує приборкати Тигра й навчитися водити машину, щоби брати активну участь у житті своїх онуків. Або скромний учитель, який непримітно присвятив 40 років свого життя прищепленню учням любові до літератури. Або чоловік, який потрапляє за ґрати в 1964 році й заявляє, що готовий померти за справу «демократичного й вільного суспільства, в якому всі люди житимуть у гармонії», а потім повторює цей намір, вийшовши з в'язниці в 1990 році.

Всі вони мають відчуття мети, і ми пам'ятаємо й любимо їх за це. Вони нас надихають. Вони змінюють нас і наш світ.

Відчуття мети наповнює новим сенсом наше життя й кожен наш ранок. Воно визначає наші рішення і змушує нас бути хоробрими й непохитними, коли обставини різко, несподівано змінюються й нас охоплюють сумніви.

Відчуття мети як основа того, що ви робите, — це останній елемент правил принципівості. Дотримуючись правила з

сьогодні, ви наблизитеся на один день до своєї мети.

Ваш хід.

Аспекти правила 3, від яких Тигр намагається відвернути вашу увагу

ПРАВИЛО 3: щодня РУХАЙТЕСЯ В ТОМУ НАПРЯМКУ, ЯКИЙ ВИ ДЛЯ СЕБЕ ОБРАЛИ

Мати відчуття високої мети чудово й корисно. Воно дає нам змогу приймати виклики й рости.

Нас мотивує рух до чогось або від чогось. Перший стан корисний і додає натхнення.

Ніхто не може визначити вашу мету за вас — ви самі повинні її знайти. Якщо вам це не вдається, почніть із невеликої цілі, і досвід її досягнення підвищить вашу самосвідомість і шанси знайти свою мету.

Поради щодо визначення мети:

- вона не мусить бути «традиційною»;
- можна починати з малого — не обов'язково ставити перед собою революційну мету;
- усі досягнення зароджувалися в уяві — знаходьте час на роздуми та візуалізацію;
- дослухайтеся до себе й довіряйте собі;
- встановлюйте SМАКТ-цілі;
- використовуйте колесо «Чому б і ні?»;
- вочевидь, ні в кого немає часу, але дехто досягає дивовижних результатів. Про що це свідчить?

Як залишатися на шляху до реалізації мети щодня:

- виявляйте можливі перешкоди, враховуйте їх у своїх планах;
- використовуйте десять правил: вони працюють;
- записуйте свої практики (правило 9);
- знайте своє «чому» й пам'ятайте його;
- записуйте свій план у щоденник і захищайте ці записи, адже вони є вашою історією;
- працюйте з іншими (правило 5);
- оберіть свою рішучу дію й виконайте її.

Тепер зайдіть на сайт *tamingtigers.com* і перегляньте фільм під назвою «Колесо "Чому б і ні?"».

Twitter: @jimjawless.

Веб-сайт: *tamingtigers.com*.

Facebook: *facebook.com/pages/Taming-Tigers*.

Приклад 3:

ЛЕЙТЕНАНТ ДЕННІС НАРЛОК

Як і багато інших людей, я познайомився з Джимом, коли він виступав на конференції. У моєму випадку це сталося 9 квітня 2009 року. Це був щасливий збіг обставин, бо я ледве не пішов у паб, замість того щоби послухати виступ. Натомість відвідав жваве обговорення, яке протягом минулих двох років змінило моє життя на краще. Я придбав книжку, поспілкувався з Джимом і почав свій процес приборкання тигрів. Дотримання правил у повсякденному житті принесло мені неабиякий успіх. Найважливішими для мене виявилися правила 1 і 5. Власне, рішучий учинок відкрив мені доступ до інструментів, які були навколо мене.

На початку 2010 року я обійняв посаду керівника відділу в організації, в якій понад триста фахівців здійснюють планове обслуговування й неплановий ремонт для підприємств авіаційної промисловості. Невдовзі після призначення мене на посаду і знайомства з командою інспекторів з якості, яка мені підпорядковувалася, відбулася перевірка на відповідність численним регуляторним програмам. Ми отримали доволі низький показник відповідності - 43%. Наступна перевірка планувалася через чотири місяці.

Відчуваючи тиск із боку вищого керівництва щодо суттєвого підвищення рівня відповідності й надихнувшись своїм особистим успіхом, я знову звернувся до методу приборкання тигрів і десяти правил. Проблема, з якою я зіткнувся, полягала в тому, що я - не Джим; у мене немає переконливої історії, яка проілюструвала б десять правил, і ораторських здібностей, із допомогою яких можна було б зарядити команду енергією. Мушу визнати, що в перші тижні на посаді я дозволив тиграм

узяти гору. Відтак я отримав перший пост із сайту *Taming Tigers*. Переглядаючи правила, я усвідомив, що дозволив страху відмови паралізувати мене. «Що, як моя команда не підтримає той шлях, яким я її веду?» Проаналізувавши десять правил, я зрозумів, що маю наважитися на рішучий учинок і зробити те, що мене лякає.

Я почав із розсилання постів Джима своїй команді й із розмов про правила на ранкових та обідніх брифінгах. Це дало мені змогу «прив'язати» десять правил до нашої ситуації й доповнити їх моїм особистим досвідом. Спочатку ці листи та обговорення не давали відчутних результатів, але все змінилося через тиждень, коли мій менеджер з якості Джо підійшов до мене й почав розмову про десять правил. Я позичив йому свою книжку, і через кілька днів він її повернув, сказавши, що замовив і собі. Тепер я не був сам проти багатьох; сформувалося ядро команди, готової вести нас до успіху.

Розсилання постів стало доброю традицією, і з часом я почав додавати власні інтерпретації слів Джима. Я міг застосувати їх до нашого поточного виклику у сфері якості. До кінця мого першого місяця на посаді четверо з дванадцяти інспекторів з якості прочитали книжку, а всі дванадцять регулярно читали та обговорювали пости, які я їм надсилав. Крім того, ми говорили про наших тигрів на ранкових і вечірніх брифінгах. Команда згуртувалася навколо десяти правил, і я відчув, що ми готові їх застосовувати в нашій підготовці до перевірки, яка мала відбутися через чотири місяці. Ми із Джо присвятили кілька днів формуванню плану дій, який у поєднанні з десятьма правилами мав привести нас до успіху. Хоча ми збиралися застосувати всі десять правил, в основу підготовки лягли правила 8, 3 і 9.

«Розумійте й контролюйте ваш час, щоб здійснити зміни» (правило 8) було відправною точкою: у нас була точна дата початку перевірки. Також були критерії, за

якими нас мали оцінювати, і результати попередньої інспекції. Для того щоб відслідкувати, де ми знаходимося й чого маємо досягти, наша команда створила таблицю, яка відображала статус кожної програми; інспектора, відповідального за цю програму, і час, який залишався до перевірки. Візуальна підказка знаходилася на видному місці й показувала всім працівникам організації, скільки часу залишилося для запровадження змін.

«Щодня рухайтесь в тому напрямі, який ви для себе обрали». Після того як уся команда чітко засвоїла правило 8, настав час рухатися далі, але в якому напрямі? Потрібно було починати з усвідомлення того, куди ми йдемо, і з чіткою метою. Замість того щоб указувати цю мету, ми з Джо попросили рекомендації у всіх дванадцяти інспекторів з якості. Вони рекомендували досягти відповідності 80-90% програм. Це було чудово, тому що ми змогли провести інтенсивне командне обговорення щодо того, чи можна вважати прийнятною невідповідність 20% програм. Другим питанням для обговорення було те, чи можна допускати невідповідність програм, які впливають на безпеку персоналу або транспортного засобу. Ми як підрозділ, відповідальний за якість, дійшли висновку, що не можемо допустити невідповідність будь-якої програми. Вирішили досягти відповідності всіх 100% програм. Це відображалось в заяві про місію команди, яка знаходилася на столі в кожного працівника відділу. Вона нагадувала всім нам нашу мету й напрям, у якому ми рухалися. Протягом наступних місяців це перетворило правило 3 на компас. Поєднавши правило 8 із правилом 3, ми отримали дороговказ і відчуття прогресу.

«Формуйте практики, неухильно дотримуйтеся засад». Кожна програма перевіряється за допомогою всеохопного контрольного списку, в якому обладнання, ліцензії та кадровий склад оцінюються за 1000-бальною шкалою. Для того щоб досягти мети, визначеної командою, ми

застосували методичний підхід до кожної програми. На цьому етапі ми з Джо почали щоденно обговорювати засади з нашою командою. Замість того щоб використати стандартний метод управління, встановлюючи правила працівникам, ми задіяли інструменти, які були навколо нас; ми доручили дванадцятьом членам команди самим сформулювати ті засади, які допоможуть їм у повсякденній роботі. Уже через три дні команда подала нам список на схвалення. Він мав такий вигляд:

- бути пунктуальними;
- бути готовими;
- діяти проактивно, а не реактивно;
- бути гнучкими;
- підтримувати одне одного;
- допомагати іншим членам команди;
- комунікувати;
- втілювати свої наміри;
- не боятися проводити наради;
- виправдовувати очікування клієнтів;
- планувати завдання заздалегідь;
- бути відкритими;
- розподіляти робоче навантаження;
- не просто керувати, а надихати.

Команда досягла консенсусу щодо засад; вона змогла визначити їх усі й отримала мою цілковиту підтримку. Ми додали ці засади до заяви про місію команди. Я пообіцяв кожному з них, що контролюватиму дотримання засад. Поєднання цих трьох правил надихнуло команду: вона знала нашу мету, наш напрям і шлях до досягнення успіху.

«Ніколи, ніколи не здавайтеся». Наша команда підійшла до останнього правила, яке потрібно було застосовувати на регулярній основі. Ми ділилися знаннями, підтримували й підбадьорювали одне одного. Вся команда була наче одним цілим, зосередженим на меті. Це дало їй сили перемогти тигрів усередині організації - працівників, які

працювали в інших відділах. Команда з контролю якості щодня стикалася зі спротивом виробничого відділу, і знаходити порозуміння їй допомагали десять правил. Під час перевірки ми відчували стриманий оптимізм і активно співпрацювали з командою інспекторів. Через п'ять напружених днів отримали результати. Ми досягли 95% відповідності. Попри те що 100% цілей досягнуто не було, всі програми, які впливали на безпеку літальних апаратів або персоналу, відповідали вимогам. Ми перевершили результати подібних компаній, які проходили перевірку того року. Ми приборкали багатьох наших тигрів. У наступні місяці кількох членів нашої команди, зокрема мене і Джо, перевели в інші підрозділи. Перед усіма нами постав новий виклик - підвищення ефективності роботи нових команд, у які нас призначили.

До цих подій я не збирався використовувати десять правил в управлінні організацією або структурним підрозділом. Однак я дізнався, що ці прості правила допомагають згуртувати команду, запровадити новий метод взаємодії й побудови взаємин в організації і, нарешті, досягти успіху!

Невеликий відступ: розуміння Тигра й розуміння себе

Мабуть, ознайомившись із правилами принциповості, ви розумієте вашого Тигра набагато краще. Тепер я можу пояснити вам про нього трохи більше, ніж на початку.

Почну з обговорення страху й дискомфорту. Відтак спробую вас переконати, що ці відчуття корисні, і їх не слід уникати. Можливо, спочатку ви з цим не погодитеся, але зрештою ми порозуміємося. Нарешті, ми поговоримо про те, як ваше ставлення до страху й дискомфорту спричиняє рик Тигра і впливає на якість ваших рішень — а отже, і на якість вашої історії.

Життя у злагоді із собою

Про злагоду між ким і ким ідеться? Існує багато теорій. Поки що припустімо, що йдеться про ваше справжнє «я» й вашого Тигра. Вони часто конфліктують між собою. Баланс між ними необхідний для того, щоб жити в гармонії із собою та зі світом. У наш час зазвичай Тигр переважає в наших думках і в ухваленні рішень. Дозвольте пояснити.

Ваше справжнє «я» — це та частина вас, яка спирається на внутрішні ресурси. Воно каже вам:

- діяти згідно з вашими особистими цінностями;
- розвивати й підтримувати своє відчуття мети;
- здобути сенс у житті;
- мати справжні щирі взаємини з іншими;
- рости — відчувати, що ви розвиваєтеся й рухаєтеся

вперед, а не стоїте на місці.

Ваш Тигр здебільшого спирається на зовнішні ресурси. Він прагне *гарантувати*, що базові потреби будуть забезпечені, а не сподіватися на вашу здатність їх забезпечити. Він намагається захистити ваші зовнішні «активи», зменшити ризики для суспільного статусу: «Що вони про мене подумають і як мені не втратити репутацію?», «Чи є я гідним/-ою і потрібним/-ою, а чи мені слід поступитися своїми цінностями й метою, щоб стати таким/-ою?».

Як правило, що більше ми слухаємося Тигра, то більше поступаємося своїм справжнім «я», а отже, і нашою історією. Повторюю: для того щоб написати свою історію, потрібен баланс між цими сторонами нашої особистості. Звісно, слід брати до уваги фінансову безпеку. Проте деякі люди заради неї все життя поступаються тим, кого не поважають. Їхньою головною метою й сенсом у професійному житті стає захист фінансової безпеки.

А як же справжнє «я» цих людей? Ним пожертвували як менш важливим і навіть егоїстичним. Можливо, вони так і не навчилися сприймати себе гідними чудової історії, мети, сенсу, цінностей, емоційного зв'язку та росту. Але справжнє «я» нікуди не зникає. Зазвичай воно постає як ображена, сердита жертва, що прагне поквитатися за біль, якого вона зазнала, відмовившись від омріяної історії та поступившись Тигру.

Біль, страх і дискомфорт

Люди не люблять болю, страху й дискомфорту. Але прийняти страх і певний дискомфорт потрібно для того, щоб звільнитися від Тигра, рости й жити згідно з нашими цінностями й писати свою історію.

Біль — це важливий попереджувальний сигнал, мотиватор до особистих змін. Коли ми відчуваємо біль, то хочемо віддалитися від нього. Але наш вид добре навчився його маскувати. Це дає нам змогу стояти на місці! Нам не потрібно уникати відчуття, яке ми притлумили.

У ХХІ столітті є безліч способів приховати біль, доступних у період відносного економічного добробуту (за поточних умов

більшість із нас має такий достаток, про який наші дідусі й бабусі навіть не мріяли), відволіктися від думки про те, що ми марнуємо своє життя.

Ми можемо вживати алкоголь, курити марихуану, відвідувати сумнівні сайти, бути улесливими з іншими (а потім завзято скаржитися, що об нас витирають ноги), проводити час перед телевізором, уживати важкі наркотики, вдаватися до п'янливої шопотерапії, занурюватися в роботу, переїдати або морити себе голодом, курити сигарети або нарікати на нашу другу половинку, батьків, дітей чи собаку.

Що в нас залишається, якщо забрати всі ці насолоди?

Справжнє життя, справжня любов і справжні пригоди! Для цього потрібно прийняти життя таким, як воно є, — включно з болем, страхом і дискомфортом. Включно з Тигром.

Як ВИ СТАВИТЕСЯ ДО БОЛЮ, СТРАХУ Й ДИСКОМФОРТУ?

Я так і думав. Я теж колись так до них ставився.

Хочу відкрити вам важливу таємницю. Будь-який ріст, будь-які пригоди, будь-які вагомі цілі та досягнення вимагають від нас позбутися відчуття болю, подолавши страх і дискомфорт. Звісно, в епоху швидких рішень такі емоції дуже непопулярні.

Як ви ставитеся до того, щоб відкинути всі перелічені вище способи приховування болю? Трохи нервуєте? Але всі ці принадли заняття присипляють нас.

Прокиньтесь!

Перед вами ціла пригода; ви можете значно перевершити свої очікування. Ми всі можемо. Але перед тим, як вирушити цим шляхом, потрібно усвідомити одну річ: *страх і дискомфорт часто виступають вашим компасом; ідіть за ним і уникайте джерела болю.*

У дитинстві ми постійно опинялися в незнайомих, нерідко моторошних ситуаціях. Зазвичай ми впевнено їх долали. У нас був невеликий вибір. Загроза виникає в дорослому житті, коли ми стаємо до керма. Ми вирішуємо, які виклики приймати. Невдовзі ми втрачаємо цю навичку боротьби зі

страхом і дискомфортом — і уникаємо речей, які їх спричиняють, тому що в нас є така можливість. Так ми в'язнемо в рутині, про яку всі говорять, попри те, що живемо в найбільш дивовижний, мирний, заможний і вільний період для більшості світу.

Прокиньтесь!

ЧОМУ ви постійно ГОВОРИТЕ ПРО СТРАХ І ДИСКОМФОРТ?

Іноді єдине, чого варто боятися, — незначний дискомфорт. Зазвичай немає жодних причин для того, що ми сприймаємо як страх. Ми оминаємо дискомфорт, тому що не хочемо його відчувати; він нас відлякує.

Уявіть, що ви захотіли здобути нову професійну навичку. Ви хочете нарешті розгадати загадки бухгалтерського звіту. Це неважко. Цей процес не страшний сам собою. Ризики незначні. Але є дискомфорт. Вам доведеться знаходити ввечері час для того, щоб відвідувати заняття й ретельно виконувати завдання. От і все. Але це некомфортно.

Значна частина моєї підготовки до участі в кінних перегонах і до встановлення рекорду з фрідайвінгу була не страшною, а просто некомфортною. Найважче було миритися з дискомфортом. Спробуйте прокидатися о п'ятій ранку протягом тижня, щоб устигати на тренування, і ви зрозумієте, що я маю на увазі. Але чи достатня це причина для того, щоб відмовитися від участі в перегонах або встановлення рекорду? Можу вас запевнити, що я не раз ставив собі це запитання.

Думка про цей дискомфорт віднадить багатьох людей від того, щоб писати свою історію. Але дискомфорт завжди стає комфортним, адже ми ростемо, вдосконалюємося і пристосовуємося. Ми змінюємося.

Тигр гарчатиме, коли ми спробуємо взяти на себе зобов'язання, пов'язані з дискомфортом. Саме тому страх і дискомфорт — це динамічний дует, який десять правил приборкання тигрів допомагають нам знову прийняти. Наш страх перед страхом і

дискомфортом — це основний бар'єр для написання чудової історії.

СТРАХ КОРИСНИЙ ДЛЯ МЕНЕ — ВІН ЗАХИЩАЄ МЕНЕ!

Під час майстер-класів і презентацій методу приборкання тигрів часто доводиться чути: «Тигр — це позитивна сила! Він мене захищає. Тигр зупиняє мене від падіння у прірву».

Не знаю, як вам, а мені, аби не впасти у прірву, гарчання Тигра не потрібне. Для цього достатньо здорового глузду. Більшість із нас може вберегтися від цієї загрози без пришвидшеного серцебиття, спіт- ніння долонь, сухості в роті й відчуття, що ваш мозок перетворився на губку. Проте ми відчуваємо все це, коли заходимо на нараду з вищим керівництвом, сидимо навпроти старшого працівника організації-клієнта або здійснюємо холодний дзвінок новому потенційно важливому клієнту. Внаслідок відчуття страху ми можемо взагалі відмовитися від дзвінка або поводитися неприродно й насторожено в конференц-залі.

Кажуть, що більшість зайнятого населення боїться публічних виступів більше, ніж смерті. Задумайтеся лишень!

Здебільшого протягом робочого дня страх ганьби виступає більшим мотиватором, ніж бажання досягти успіху, показати хороший результат, вести за собою інших, бути взірцем для наслідування на роботі й удома, писати свою історію.

Тигр не захищає вас від падіння у прірву. Це робить ваш інтелект. Тигр захищає від опанування нових сфер діяльності, які поки що вас лякають. Він захищає вас від удосконалення, росту, навчання й досягнення більшого успіху на роботі й у житті.

Прокиньтесь!

СТРАХ І ЦИКЛ ТИГРА

Відчуття страху — це фізична реакція, спричинена виділенням гормонів наднирковими залозами у відповідь на загрозу нашому добробуту: наприклад, на розмову з босом щодо

підвищення зарплатні.

Ця фізична реакція викликає подальше нервові збудження, яке своєю чергою посилює фізичну реакцію. Якщо цей процес виходить із-під контролю, ми спостерігаємо паніку. За збігом обставин саме тому фрідайвінг і кінний спорт є чудовою перевіркою ідей приборкання тигрів. Паніка на глибині в юї метр без повітря смертельна. А бігові коні, ймовірно, відчують виділення адреналіну й «винагороджують» наїзників утечею. Потрібно вміти дуже швидко переривати цикл Тигра.

Реакція страху покликана підготувати наш організм до втечі, боротьби або заціпеніння у відповідь на фізичну атаку. Вона була дуже корисною, коли люди жили в дикій природі. Вона могла би бути дуже корисною зараз, якби вам довелося бігти по допомогу в надзвичайній ситуації. Але домовитися з босом про підвищення зарплатні вона вам не допоможе.

Надниркові залози виділяють гормони стресу, коли мозок виявляє загрозу. Загроза може бути надуманою — наднирковим залозам до цього байдуже. Наприклад, жахливий перебіг завтрашньої розмови з босом, який ми собі уявляємо, надуманий. Але надниркові залози недостатньо розвинені, щоб відрізнити вигадку від дійсності, тому згадка про віддалену й імовірну загрозу викликає в нас справжній страх.

Тигр I ваш процес ухвалення рішень

Ви пам'ятаєте, що ми пишемо свою історію, ухвалюючи рішення, діючи й отримуючи результати? Для багатьох людей цей застарілий гормональний механізм є визначальним в ухваленні рішень. Походження Тигра — причина, через яку ми вважаємо ситуацію загрозовою, — давнє і складне. Виділення гормонів стресу — це гарчання Тигра, яке змушує нас нехтувати можливостями. Команда *Taming Tigers* навчає писати свою історію всупереч страху, а не усувати складне джерело гарчання —

воно часто послаблюється саме собою, коли ми усвідомлюємо, що здатні пройти повз Тигра (або ж для боротьби з ним можна використати низку психотерапевтичних прийомів).

Цю частину дуже важливо зрозуміти, якщо ви хочете вдосконалити свій процес ухвалення рішень.

Якщо ви уникнете надуманої загрози, страх зникне й гормони стресу не виділятимуться. Тому ми мотивовані уникати загроз. Гарчання послаблюється. Тигр уписує речення у вашу історію.

Ми вже визначили, що найбільшою повсякденною загрозою в сучасному житті є втрата репутації, яка частково може супроводжуватися фінансовими втратами (я можу зазнати поразки й пошитися в дурні, а отже, не отримаю підвищення і збільшення зарплатні). Тому для заспокоєння Тигра ми уникаємо таких загроз, як інновації, лідерські позиції, торговельні можливості, сміливі й чесні настанови та слова підтримки для наших колег, рішення звільнити неефективного й несумлінного працівника.

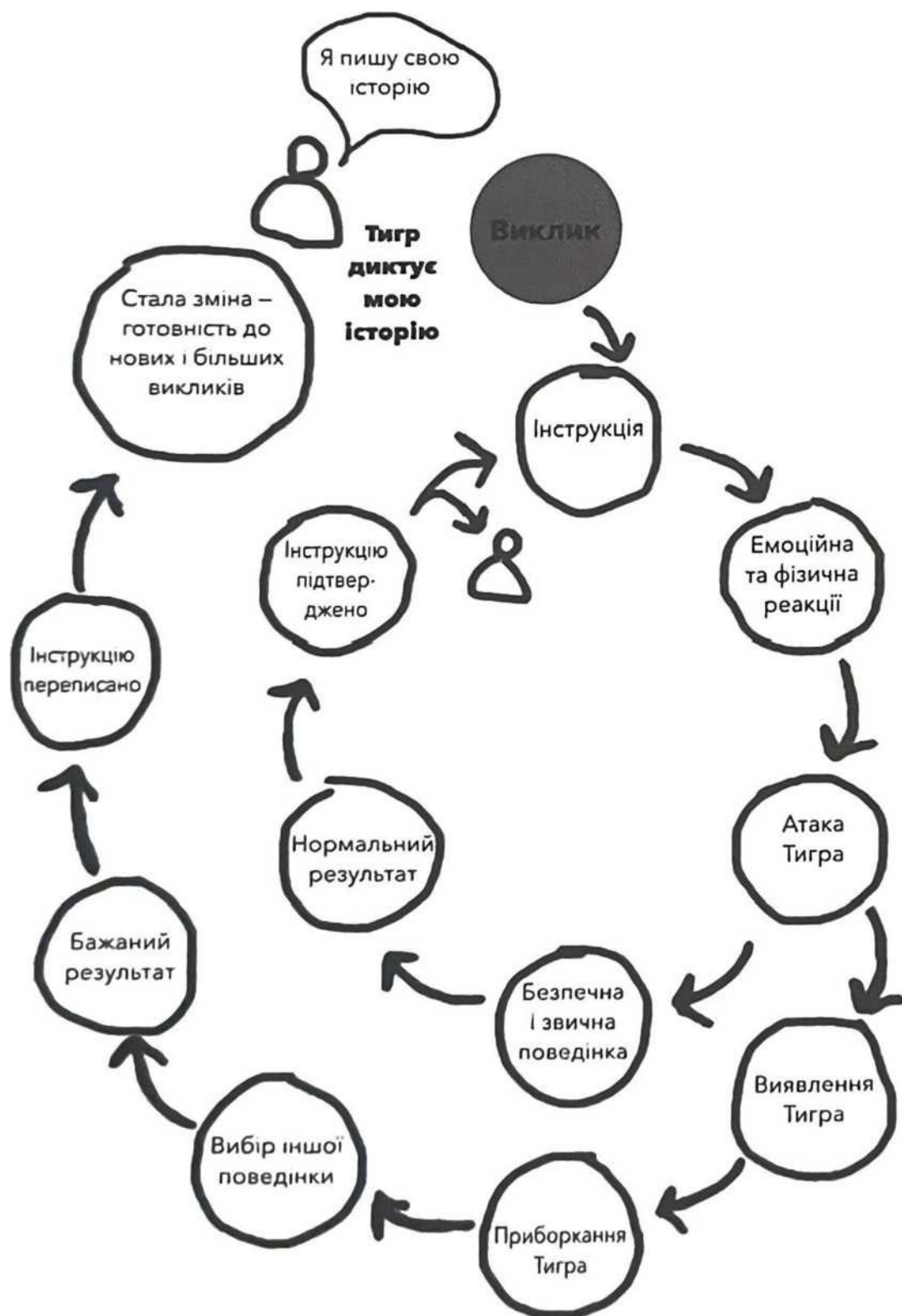
Саме тому правило з настільки важливе. Ви повинні знати, *чому* потрібно приймати страх і дискомфорт, а не уникати їх. Без чіткої мети ніхто не кидатиме виклик Тигру, обираючи між тим, щоб змовчати чи висловити свою думку.

Ось дивовижний бік людської природи й основа приборкання тигрів: *ми відрізняємося від інших тварин; ми можемо стати самосвідомими й порушити цикл Тигра, щоб ухвалювати ліпші рішення стосовно нашої історії й досягнення успіху. Ми здатні розірвати цикл Тигра!*

РОЗІРВАННЯ ЦИКЛУ ТИГРА

Погляньмо на цикл Тигра й на те, як від нього звільнитися заради розвитку і змін. Погляньте на діаграму на сторінці 143- Перед нами постає виклик: «Провести презентацію для двадцяти осіб у понеділок!».

Розірвання циклу Тигра



Виклик ТА ІНСТРУКЦІЯ

Ми одразу починаємо оцінювати ризики, пов'язані з цим викликом. Звісно, у своїй оцінці ми спираємося на інструкцію (правило 2), тобто на те, як ми сприймаємо світ. Уявімо, що у вас є правило, яке звучить так: «Я — поганий оратор. Я це знаю, тому що отримував відіук від інших людей щодо моєї ораторської майстерності. Власне, зараз, коли в нас запровадили кругову систему оцінювання, всі мені кажуть, що я поганий оратор».

ЕМОЦІЙНА Й ФІЗИЧНА РЕАКЦІЇ — АТАКА ТИГРА

Інформація, закладена у виклику, підпадає під правила інструкції, яку ми створили, щоб захистити себе. Це спричиняє фізіологічні зміни в організмі, які ми сприймаємо як страх.

Звісно, ми — не тварини. Ми можемо переривати цю емоцію й навіть обертати енергію, яку вона створює, на власну користь. Кожне з десяти правил покликане надихнути вас і допомогти вам розірвати цей цикл. Але мало хто хоче розвивати для цього самосвідомість і сміливість. Тому наша реакція посилюється і зміщується на фізичний рівень. Ви вже відчуваєте напругу?

ЧАС ВИРІШУВАТИ, ЯКИЙ УЧИНОК ЗДІЙСНИТИ?

Тепер у вас є вибір. Ви уникнете страшного ризику й гарчання Тигра чи підете навпростець, майстерно приборкуючи його?

Ми можемо вирішити приборкати Тигра, пройти навчання, підготуватися за допомогою колеги, який проводить чудові презентації. Ми можемо вирішити репетирувати вечорами перед сімейною відеокамерою, доки не будемо задоволені результатом.

Більшість людей відмовляється задіювати свій інтелект. Вони не хочуть стикатися зі страхом і дискомфортом, пов'язаними з розвитком і змінами. Хочуть уникнути гарчання Тигра. Тому вони дозволяють своїй емоційній реакції перебороти їхнє бажання зробити все добре. Вони не проявляють ініціативи, намагаються не взаємодіяти з аудиторією, дозволяють *PowerPoint* вийти на передній план і проводять презентацію, яку ми в *Taming Tigers* називаємо «презентацією середньої ланки», — повністю позбавлену індивідуальності, ентузіазму, візії, відданості, лідерства та авторитету.

Вони зустріли свого Тигра й дозволили йому писати їхню історію.

РІШЕННЯ, ДІЯ, РЕЗУЛЬТАТ

Описана вище дія приносить прогнозований поганий результат, до якого вони звикли. Їхня інструкція підкріплюється цим досвідом. Їхні звички ще більше вкорінюються.

«Бідолашний я, чому я народився з неправильно встановленим модулем? Хотів би я бути природженим оратором, як (впишіть ім'я людини, яка хоробро працювала над своїми ораторськими навичками)». Їх жахатиме наступне запрошення провести презентацію. Цикл Тигра продовжується.

Перша дія принесла незначний дискомфорт у вигляді підготовки і спричинила страх, коли оратор наважився на новий, відкритий і активний підхід до презентації. Звісно, щось могло піти не так. Що з того, що виникли тимчасові труднощі? Але ж усе могло пройти добре — у такому разі досягається новий результат і в інструкцію вписується нове правило.

Завдяки зіткненню з Тигром — і певному страху та дискомфорту — цикл поганих результатів було розірвано.

Цього не можна досягти повторенням афірмацій перед

дзеркалом. Так само, як і слуханням компакт- дисків і читанням книжок.

Цей новий, вагомий результат досягається завдяки сміливості, відважності й героїчним діям. Завдяки подоланню страху та дискомфорту на шляху до нових себе. Цей новий, вагомий результат доступний вам сьогодні, якщо ви вирішите зустрітися з вашим Тигром і приборкати його, а не втекти. Вам це під силу. Як і всім. Питання в тому, чи наважитесь ви приборкати свого Тигра й написати свою історію, а чи дозволите Тигру диктувати її.

Аспекти протидії Тигру, від яких він хоче відвернути вашу увагу

Ваше справжнє «я» спирається на внутрішні ресурси — на те, ким ви є. Ваш Тигр спирається на зовнішні ресурси — на те, як вас бачать «вони». Він гарчатиме, якщо ви зазіхнете на це джерело його цінності. Нам потрібно врівноважувати ці дві сторони особистості, але ми здебільшого зосереджуємося на другій.

Біль — це стимул долати страх і дискомфорт. Відчувати біль нормально, і до нього слід дослухатися. Усунення болю через прийняття страху й дискомфорту — боротьба з Тигром — може принести велику користь.

Страх виникає у відповідь на те, як оцінюється ситуація згідно з нашою інструкцією. Він стає фізичним відчуттям, коли наш організм реагує на ці ментальні процеси й виділяє гормони стресу для боротьби із

«загрозою». Гормони стресу можуть погіршити наш психологічний стан. Зрештою ми запанікуємо, якщо не перервемо цей цикл. Ми з вами відповідальні за нашу реакцію страху.

Цикл Тигра показує, як небажання приборкати його постійно приносить нам однаковий результат і підкріплює нашу інструкцію. Цей цикл порушується — і Тигр приборкується за

допомогою десяти правил, наведених у цій книжці.

Якщо ви хочете почати досягати інших результатів у житті, дайте відсіч Тигрові, прийміть страх і дискомфорт, пов'язані з новим підходом, — і зрештою ви створите нове правило у своїй інструкції. Цей стан називається «впевненістю» в ситуаціях, які нас раніше лякали.

Упевненість доступна всім, хто приймає незначний страх і дискомфорт, — усім, хто бажає приборкати свого Тигра, а не заспокоювати його.

ЧАСТИНА ДРУГА

Правила лідерства

ПРАВИЛО 4

Усе в наших головах

Виїзд на старт у товаристві Саботажника

Голос у моїй голові, який я називаю Саботажником, звучав гучно перед моїми першими перегонами. Власне, мені спало на думку, що якщо я піднімуся на повний зріст у стартовій кабінкі, то зможу вхопитися за верхню перекладину. Відтак, коли стартер відкриє ворота й кінь вибіжить із кабінки, я спущуся вниз і спокійно піду додому.

Чому цей голос — Саботажник — був такий активний? Ну, першим завданням жокея є привести коня в стартову кабінку й зупинити його там. Це звучить доволі просто, якщо ви ніколи не їздили верхи на біговому коні, — просто натисніть на гальма. Але в чистокровних бігових коней є один конструктивний недолік — відсутність гальм. Є лише шкіряні віжки й вигук «Тпру!».

І кращі за мене жокеї втрачали контроль над конем перед стартом. Якщо їх може понести кінь, то мене й поготів. Чи ж є більш підхоже місце для цього, ніж виїзд на старт у своїх перших перегонах?

Коли Керолайн Граймс вела мене жолобом бігового іподрому *Southwell* 22 листопада 2004 року, мій кінь Ейргаста був явно готовий пуститися навскоки. Вийшовши на доріжку, потрібно було повернути ліворуч і пройти кентером[‡] повз трибуни, відтак розвернутися й повернутися на старт. Чудово. У мене було дві нагоди провалити завдання.

Проїжджаючи повз глядачів, я почув, як коментатор виголошує:

«Ось номер десять, Ейргаста, на якому виступає Джим Ловлесс. Джим уперше змагається на іподромі *Southwell*, і, якщо ви не читали сьогоднішній випуск *Racing Post*, вам буде цікаво дізнатися, що Джим їздить верхи лише дванадцять місяців. Тому зараз не час іти в бар, пані та панове. На біговій доріжці буде надзвичайно цікаво».

Саботажник кричав іще гучніше.

Ейргаста був справжнім ангелом. Ми вирушили впевненим кентером до стартових кабінок і вправно зупинилися, тож Саботажник змінив підхід: «Ти всього лише привів коня до кабінки». Ми ходили колами разом з іншими кінсьми, чекаючи, щоб конюхи завели нас у кабінку.

Стартові кабінки — найнебезпечніше місце на біговій доріжці, тому конюхи працюють хутко й ефективно. Для початківця перебувати в кабінці дуже страшно. Ви замкнені у сталевій клітці, що нагадує формою труну, а під вами — півтонни напружених кінських м'язів. Кабінки дуже вузькі, і ви торкаєтеся ногами стінок. Якщо кінь брикне, штовхнеться або спробує пролізти під ворітьми, неприємності виникнуть умить, тому конюхи і стартер намагаються завести й випустити коней якомога швидше.

‡ Укорочений польовий галоп, один із прийомів тренування бігових коней.

Заводячи коней у кабінки, конюхи вигукують: «Залишилося десять, залишилося дев'ять, залишилося вісім» і так далі. Коли останній кінь заходить у кабінку, конюх звільняє прохід і дає сигнал, що всі коні готові.

Стартер вигукує «Жокеї!», відтак махає прапорцем — і ворота відчиняються. Ви пришвидшуєтеся з 0 до 48 кілометрів на годину на проміжку в 23 метри. Я зосереджувався на тому, щоби проїхати на Ейргасті ці 23 метри, а не впасти на підлогу кабінки номер один. Тому було важливо тримати рівновагу й бути готовим до пришвидшення, яке, як мене попереджали, буде набагато сильнішим, ніж на тренуваннях, — коли стартер натисне на кнопку. Я прикипів поглядом до руки, яка тримала прапорець, і слухав, скільки коней

У цей час Саботажник мені зовсім не допомагав. Я думав про те, як утриматися в сідлі й не надто сильно натягувати вудила, щоб Ейргаста не порізав ними рота під час старту. Але коли я почув, що залишилося завести двох коней, і побачив за стартером дві карети швидкої допомоги замість однієї, голос Саботажника зазвучав іще гучніше.

Я знав, що наявність карети швидкої допомоги (однієї) передбачена нормами техніки безпеки, але Саботажник одразу ж повідомив мені, що «другу карету швидкої допомоги пригнали, тому що прочитали, що якийсь ідіот, який їздить верхи один рік, вирішив узяти участь у перегонах». Це була моя остання думка перед стартом. Я зробив саме те, чого навчився, і вдало почав забіг. Я боровся за позицію, на яку вказав тренер Чарлі Морлок — попереду, біля внутрішньої огорожі. Я сфокусувався на завданні. Місця для Саботажника не залишилося. Мої думки були чіткі й зосереджені.

Правило 4: усе в наших головах

Вчора — це інформація, завтра — це уява, і ні те, ні те не є реальністю. У сьогодні Тигра немає.

Будь-які досягнення людства й окремих людей є результатом найбільшої з битв: тієї, що відбувається в наших головах між нашим справжнім «я» й Тигром.

Ми пишемо наші історії, ухвалюючи рішення, діючи та отримуючи результати. Різниця в якості наших історій полягає в якості наших рішень, а отже, в якості наших дій.

Ми можемо створити омріяну нами історію, лише якщо виграємо битву у власній голові. Якщо ми програємо цю битву, Тигр напише нашу історію за нас.

Зрештою, те, як ми ведемо цю битву і як діємо, характеризує нас. Перемога в ній героїчна. Це битва, яка породжує національних і світових героїв та героїнь, справжніх і вигаданих, які нас надихають. Ще важливіше, що цю битву ведуть у менших масштабах також члени наших родин і наші сусіди, але від цього вона не менш героїчна й натхненна для нас. Усі десять правил допомагають нам підготуватися до цієї битви. І використовуючи правила лідерства, ми безпосередньо вступаємо в цю битву.

ВИКЛИКИ, ЯКІ СТАВИТЬ ПЕРЕД НАМИ ВНУТРІШНЯ БИТВА

Чим ця битва відрізняється від інших? Чому тест на героїзм важко пройти? Тому що:

- під час цієї битви ми стикаємося з нашими страхами, але нам потрібно прийняти побоювання й дискомфорт непевності та змін, відкинути відчуття захищеності, наші звички і прив'язаності або ж відмовитися від своїх намірів;
- суспільство активно заохочує нас дотримуватися «рутини», тому нам страшно йти вперед і легко повернути назад;
- сучасне суспільство толерує різні нездорові дії, які

притлумлюють відчуття невдоволення, — ми можемо звернутися до них замість особистісного зростання. Сучасний герой має опиратися суспільно прийнятному шляху послаблення болю;

- наші емоції задіюються, а адреналін та кортизол виділяються під час внутрішньої битви так само, як і під час зовнішньої, — страх реальний, хоча загроза уявна;
- «голоси» з'являються в нашій голові у ключові моменти битви й намагаються відмовити нас від героїчних дій;
- ми не звикли піклуватися про себе, налаштовувати себе чи хоробро і щиро просити про допомогу інших (замість того, щоб виправдовувати свою поразку порожніми фразами). Нас цього не вчили. Власне, використання цих важливих джерел сили часто сприймається як ознака слабкості як серед жінок, так і серед чоловіків.

Основні запитання, які постають перед нами: що означає для мене ця ситуація? Що нового я дізнаюся про себе, коли вирішу діяти? Це завжди супроводжується труднощами. Ми знаходимо відповіді на ці запитання лише тоді, коли відчуваємо тиск.

Хороша новина полягає в тому, що жодне реальне випробування, з яким ми стикаємося, не є настільки страшним, як попередня фаза, коли ми вирішуємо, чи йти героїчним шляхом.

Погана новина полягає в тому, що більшість людей ніколи не проходять випробування трансформацією й ростом, лідерством, інновацією або творенням у професійному житті. Більшість великих битв програються, коли ми сидимо у своїй кімнаті і хвилюємося, дозволяючи Тигру вкрасти нашу історію на етапі ухвалення рішення. Саме тому перше правило приборкання тигрів звучить так: «Дійте рішуче сьогодні: час обмежений», а не «Рухайтесь в тому напрямку, який ви для себе обрали».

Аби краще зрозуміти випробування, які постають на шляху до змін і прогресу, зайдіть на сайт *taming tigers, com* і

перегляньте фільм «Подорож героя».

Голоси

Ви чуєте голоси в голові? Я чую.

Якщо ви думаєте, що це не про вас, я маю на увазі той голос, із яким ви зараз розмовляєте:

— Гм. Цікаво, чи справді я чую голоси?

— Не сміши!

— Серйозно, ми чуємо голоси?

— Що це за «ми» такі?

Спробуймо ще раз. Чи доводилося вам колись виступати перед групою людей: на роботі, вдома чи в коледжі? Коли ви ставали перед цією групою, чи чули ви в голові голос, який казав:

«Твій виступ класний! Вони в захваті від тебе»?

Чи, може, він казав:

«Твій виступ жахливий. Краще закінчити це якомога швидше й повернутися на своє місце»?

Припустімо на мить, що цей голос, який шепоче вам на вухо, відмовляючи вас від ваших задумів чи критикуючи їх у процесі реалізації, є голосом Тигра. Він є ознакою героїчної битви. Скільки разів на день це втілення Тигра визначає ваші рішення, а відтак дії? Скільки разів на день страх або дискомфорт стримують ваше справжнє «я» від того, що воно хоче робити?

Якщо цей голос визначає ваші дії п'ять разів на день, тридцять п'ять разів на тиждень, скільки назбирується за рік? 1820 дій. Помножте 1820 на 70 років і отримаєте неймовірну цифру — 124 тисячі.

124 тисячі разів за ваше життя Тигр визначає ваші рішення й дії замість вашого справжнього «я».

Але це не найгірше. Цей голос не докучає вам під час приємної сімейної вечері після вдалого робочого тижня. Інакше вам потрібна допомога, яку я не в змозі надати, але бажаю вам успіху на цьому шляху.

Цей голос лунає гучно лише тоді, коли нам трапляється

певна нагода й виникає тиск. Тому існує ймовірність, що ці 124 тисячі рішень були найважливішими.

Хто пише історію вашого життя. Ви? Чи Тигр?

Це героїчна битва. Битва, яка покаже, хто ми, «з чого ми зроблені». Ми — це наш Тигр чи наше справжнє «я»?

ЦЕ ВАШ ГОЛОС

Перший крок у протистоянні цьому голосу — усвідомити, що це ви, *ваш* голос. Він завжди був вашим. Це ваш голос, а отже, ви можете змусити його казати те, що вам допомагатиме.

Голос у вашій голові, найгучніший рик Тигра, триматиме вас у зоні безпеки, стримуватиме ваш особистий прогрес. Це нормальна реакція на страх. Ми можемо навчитися долати її, але більшість людей цього не бажають. На наступних сторінках цієї книжки ми розглянемо, як це зробити.

Якщо вам здається, що Тигр таким чином нападає лише на вас, це не так. Якщо ви зараз сидите поряд із комп'ютером, уведіть у гуглі фразу «спортивна психологія». Погляньте, скільки сторінок і книжок присвячено, зокрема, боротьбі з внутрішнім голосом під тиском. Загнати м'яч у лунку на відстані чотирьох

метрів на рівній поверхні, коли ви самі, — це одне. А коли навпроти вас стоїть суперник, це зовсім інше. Тим паче, якщо на кону тисячі фунтів стерлінгів. А особливо, якщо це фінал *US Open*, який транслюється у прямому ефірі по всьому світу. І чим більший тиск, тим тучніше звучить внутрішній голос. Під час великих спортивних змагань розгортається героїчна битва у прямому ефірі. Це одна із причин, чому спорт нас надихає.

Якщо всі ці спортсмени та інші люди, які щодня перебувають під тиском, можуть із цим упоратися, ви теж можете.

Самосвідомість, прийняття та внутрішня боротьба

На відміну від більшості тварин, люди можуть спостерігати за собою. На жаль, багато людей цього ніколи не робить. На щастя, такий факт дає вам перевагу, якщо, звісно, вам вистачить хоробрості нею скористатися.

Пропоную вам вправу. Наступного разу, коли ви захочете відправити важливого електронного ділового листа, зупиніться на секунду й запитайте себе, чому ви не зателефонували цій людині. Це невелике питання, яке може підказати важливу відповідь і виявити присутність Тигра.

Самосвідомість вимагає від нас помічати хід власних думок і, коли ми його помітимо, усміхатися йому й аналізувати його. Чому я вирішую відправити електронного листа, а не зателефонувати? Чому я не висловлюю свою думку на нараді? Чому я вирішую звинувачувати інших/уряд/галузь/економіку у відсутності можливостей та прогресу? Чи допомагає мені такий хід думок? Зараз не час посилювати цей внутрішній голос, критикуючи себе. Прийміть цей хід думок. Ви — такі, які є цієї миті. Усміхніться собі.

Змиріться з тим, що ваші думки не є реальністю. Ми плутаємо їх із реальністю, тому що вони продукуються в наших головах і ми до них звикли. Вони здаються нам *дуже* реальними.

Самосвідомість вимагає від нас помічати нашу емоційну реакцію. У вас можуть виникати тривожні думки, коли ви сидите

тут і читаєте цю книжку. Ви можете проектувати всілякі жахи на невизначені наступні години (стандартна людська поведінка) або змальовувати чудові перспективи й запаморочливі досягнення (підхід позитивного мислення). Жоден із цих варіантів не є реальним, і я не вважаю жоден із них корисним.

Альтернативою є шлях, до якого нас спонукають духовні практики. Визнайте, що жоден із цих варіантів не є справжнім і вони обидва уявні. Визнайте, що ви можете чудово впоратися з обома варіантами, коли вони матимуть продовження. Вам завжди це вдавалося, чи не так? Ви досі тут, робите чудові та цікаві речі, хоча ніколи не вміли передбачати майбутнє. Тепер ви так само сповнені рішучості підготуватися до завдання, але менше залежите від результату. Ви можете й далі його прагнути, але додатковий тиск щодо його досягнення не сприяє успіху.

Прийняття цієї невизначеності робить вас сильнішими. Ви готові повірити в себе та у свої здібності, замість того щоб нав'язувати певний результат. Вам нічого боятися, тому що ви перебуваєте в теперішньому часі. У теперішньому моменті вам нічого не загрожує, чи не так? Страх знаходиться у вашому уявному майбутньому.

Дозвольте вам пояснити. Ви не переймаєтеся жахами, які заповнюють вакуум невизначеності майбутнього, тому що ви відпустили їх. Ви не переймаєтеся забезпеченням ідеального результату — хоч і йдете до нього, — тому що ви змирилися з відсутністю гарантій. Вам немає чим перейматися, немає що нав'язувати, немає що провалювати *цієї миті*. Ви можете вірити у свою здатність виконати те, до чого готувалися.

Якщо ви все-таки зазнаєте поразки, то зможете використати правило ю і спробувати ще раз. Але забивати собі голову такими перспективами заздалегідь (назвімо цей голос Директором) чи під час виконання завдання (назвімо цей голос Саботажником) недоцільно. Лише ваші дії на цей момент, ваша готовність і спокійна ментальна підготовка можуть вплинути на результат.

Дивовижна й унікальна перевага людей — у здатності усвідомлювати ці процеси, а відтак поволі змінювати їх на свою

користь.

Ви знаєте багато людей, яких не цікавить самосвідомість. Власне, їх не цікавить приборкання тигрів або зміна ситуації. Вони постійно казатимуть, що хочуть цього, але це не так. Вони занадто люблять розповідати про свої страхи, занадто люблять драматизм, занадто люблять привертати в такий спосіб увагу.

А як щодо вас? Чи хочете ви усвідомити свої ментальні процеси і вдосконалити їх?

Самосвідомість потрібна для того, щоб використовувати інструменти приборкання тигрів, описані в цьому розділі. Коли ви читатимете про Саботажника й Директора на цих сторінках, ваша самосвідомість поглиблюватиметься. Вона поглиблювалася, відколи ви розгорнули цю книжку на першій сторінці й познайомилися з Тигром і десятьма правилами його приборкання. Власне, поглиблення вашої самосвідомості і є найважливішим завданням цієї книжки.

Види внутрішніх голосів

Є три види внутрішніх голосів. Саботажник, Директор і ваше «я». Перші два голоси використовує Тигр, щоб диктувати нам нашу історію. Третій голос звучатиме тоді, коли ми навчимося приглушувати два попередні.

САБОТАЖНИК

Цей голос атакує в той момент, коли нам найменше потрібне його втручання. Він атакує тоді, коли ми щось робимо, і змушує нас на певний час утратити концентрацію або, що ще гірше, працювати упівсили замість того, щоб викластися на повну.

ДИРЕКТОР

Другий голос — це Директор. Він може маскуватися під голос розуму або здоровий глузд. Це той голос, який каже вам: «За кого ти себе маєш, щоби брати участь у кінних перегонах / просити про підвищення / змінювати принцип роботи компанії / скласти іспит

/ створювати власне мале підприємство / вести за собою інших?».

Тут слід бути дуже обережними. Потрібно розрізняти Директора й мудрий голос вашого «я». Вони можуть звучати дуже подібно, і я раджу вам перевіряти ваші думки на інших перед тим, як діяти. Приклади, наведені вище, — це запитання, які багато хто з нас чує від Директора. Вони негативні й часто агресивні. Питання, які допомагають ліпше зрозуміти себе, як-от: «Чи готовий/-а я взяти участь у кінних перегонах / отримати підвищення / змінити принцип роботи компанії / скласти іспит / створити власне підприємство / вести за собою інших? Що мені варто зробити, щоб збільшити свої шанси на успіх?» — належать до зовсім іншої категорії. Такі питання варті того, щоб їх ретельно обдумати й оцінити, а також звернутися по підтримку згідно з правилом 5. Якщо тут нишком не працює Директор, такі питання рідко порушують наші плани. Вони лише допомагають нам вибрати правильний і безпечний шлях для досягнення мети.

Голос НАШОГО «я»

Усвідомлення цього голосу — важлива частина будь-яких духовних практик. Його виявлення є метою медитації та ретритів, а для мене — ще й метою написання книжок, виступів, верхової їзди, фрідайвініу та практики кундаліні-йоги.

Ви чули цей голос під час читання книжки «Іди туди, де страшно». Ви працювали над тим, щоб відрізнити його від Тигра, коли ознайомлювалися з десятима правилами. Цей процес триватиме до кінця прочитання книжки.

Обмовлюся: ще на початку я пообіцяв бути з вами чесним. Ці сторінки сформують у вас загальне уявлення, але цього недостатньо. Немає книжки, компакт-диска, *DVD* або дводенних навчальних курсів, які допоможуть вам перетворити ці знання на мудрість. Мудрість приходить із досвідом. А досвід є результатом дій і ризику — прийняття страху й дискомфорту. Він з'являється завдяки використанню описаних нижче інструментів, які дають вам змогу цілеспрямовано зустрітися з Тигром (дивіться також

правило 7).

Припускаю, що 80% читачів цієї книжки не захочуть цього робити. Вони захочуть чути традиційні позитивні думки. Але це не шлях зростання, змін і перемоги над Тигром. Рішення за вами.

Серед кого ви хочете бути — серед тих 80% чи серед решти 20%?

Боротьба із Саботажником

ІНСТРУМЕНТ ПЕРШИЙ: ДОКАЗИ

Ви вже знаєте, що нас не цікавлять короткі шляхи. Річ у тім, що короткі шляхи рідко приносять результат, якщо тільки ви не подорожуєте фізично з точки А в точку Б. Якщо ви маєте тверді докази того, що ваш задум обернеться провалом, ви відчуватимете страх. Саботажник лютуватиме. Дуже важливо усвідомлювати, що вам дошкуляє не вигаданий Тигр — здоровий глузд підказує вам, що ви не готові прийняти цей виклик.

Якщо хтось дасть мені ключі від блискучого нового Боїнга 747 і запропонує £10 мільйонів за те, що я долечу з лондонського Хітроу до аеропорту імені Джона Кеннеді, і якщо я погоджуся на це, Саботажник кричатиме гучніше за цілий футбольний стадіон, коли я сяду в кабінку пілота.

Шукайте докази того, що ви можете добре виконати це завдання, забезпечуйте ці докази. Якщо ви не знаєте, що робите, пройдіть навчання. Отримуйте поради. Читайте. Знаходьте наставників. Тренуйтеся. Вдавайтеся до імітації. Робіть усе, щоб пересвідчитися, що в потрібний час ви все зробите правильно. Перелічіть на папері всі кроки, які ви здійснили, подивіться на цей список, похваліть себе й візьміть ці докази із собою на битву.

Не очікуйте, що ці докази зупинять напад Саботажника у вирішальну мить. Але вони матимуть для вас два наслідки. По-перше, послаблять цей напад, коли ви зустрінетеся з викликом. По-друге, коли Саботажник почне напосідати, ви зможете відбиватися від нього. Ви зможете усвідомити, що це замаскований Тигр. Що ваш природний інстинкт намагається змусити вас до посередності й відштовхнути від чудового

результату — того, на ЯКИЙ ВИ завжди були здатні, а тепер доклали зусиль, щоб заслужити. Якщо ви шукатимете нагоди зустрітися із Саботажником (і озброїтеся доказами того, що ви готові до прийдешнього завдання), то навчитеся швидко зупиняти його.

ІНСТРУМЕНТ ДРУГИЙ: РОЗВИВАЙТЕ ВПЕВНЕНІСТЬ У СОБІ Ви можете купити компакт-диски, які обіцяють миттєво підвищити вашу впевненість у собі під час сну. Але я цього не розумію. Підвищити впевненість у чому? У здатності вести розмову з красивими незнайомцями? Швидко їздити на коні чи літати на Боїнгу 747?

Пригадайте ті сфери, в яких ви почуваетесь впевненими. Чи була ця впевненість результатом підсвідомого перепрограмування мозку? Чи ви здобули її завдяки докладним зусиллям? Чи була вона результатом вашої готовності переглядати інструкцію (шлях до будь-якого особистого розвитку), поки ви не здобули право створити нову інструкцію, в яку вірите (назвімо наявність цієї нової інструкції впевненістю)? Чи стали ви впевненими завдяки тому, що не здавалися у складні моменти? Завдяки тому, що день за днем практикувалися в цьому? Якщо у вас є діти, чи були ви впевненішими на п'ятдесят другому тижні батьківства, ніж на першому? Чи могли ви цього досягти на першому тижні за допомогою компакт-диска? Чи було це перепрограмуванням? Або ж вам додали впевненості практика, відданість, любов і наполегливість?

Ми стаємо впевненими в собі, стикаючись зі страхом, дискомфортом і долаючи їх. Раз у раз. Ми повернемося до цієї думки у правилі 7.

Чим упевненіші ви перед початком виклику, тим менше Тигр наважується випустити Саботажника і тим більше у вас шансів його перемогти.

Чи не криється тут проблема? Як можна стати впевненим, коли ви вперше робите щось у реальних умовах? Відповідь: не можна. У цей час слід покладатися на перший інструмент, тобто на збір доказів перед початком битви — постійну підготовку, імітації.

Підтвердження того, що у вас є право вірити у свої сили. Такий виклик стояв переді мною на моїх перших перегонах. Я мусив вийти на доріжку без жодних доказів того, що моїх умінь достатньо: я ніколи цього не робив. Але якою катастрофою було б, якби Саботажник заважав нам робити щось нове. Час дізнатися про третій інструмент боротьби із Саботажником.

ІНСТРУМЕНТ ТРЕТІЙ: ПОТОЧНЕ ЗАВДАННЯ

Коли ми зосереджуємося саме на виконанні поточного завдання, а не на тому, наскільки правильно його виконуємо, Саботажник зникає і наша робота суттєво покращується.

Повернімося до цього ще раз, узявши за приклад презентаційну залу як місце, в якому люди часто відчують страх і чують голос Саботажника.

Коли ви розповідаєте друзям кумедну історію, Саботажник не проникає у ваші думки. Ви зосереджені на поточному завданні. Надокучливий критик у вашій голові не намагається похитнути вашу впевненість у собі під час розповіді. Як ви жестикулюєте? Як використовуєте свій голос? Ви цього ніколи не дізнаєтеся, і вам байдуже. Ваша увага прикута до завдання, а не до таких дрібниць. Головне, щоб вашим друзям сподобалася історія, вони засміялися і щоб вечір минув добре.

Коли ми проводимо презентацію для ради директорів, розмовляємо з групою незнайомців, то починаємо ставити собі другорядні запитання.

Наприклад: «Як у мене виходить? Чи подобається їм мій вигляд? Чи бачать вони, що я хвилююся? Чи не звучить мій голос нудно? Чи не забуду я... Ох!». Саботажник працює.

Відтак ми занурюємося ще глибше.

Якщо Саботажник отримає контроль над жокеєм під час забігу, кінь уловить страх і сумнів та перейме їх. Кінь, який уловлює й відчуває страх та сумнів, — не найкращий варіант для стрибків на великій швидкості. Жокеї кажуть, що їх настільки захоплює поточне завдання, що вони «кидають своє серце через паркан, а коні стрибають за ним». Вони думають про те, як скерувати коня під час стрибка правильним ходом, у правильному темпі, з правильним розподілом маси, щоб можна було швидко віддалитися, коли вони опиняться на іншому боці. У них мало часу й зовсім нема місця для самокритики — поки не завершаться перегони.

Якщо ви поступитеся Саботажнику під час пірнання, то почнете хвилюватися, і це призведе до виділення адреналіну. На великій глибині це може вас убити. Не можна панікувати на глибині в юї метр і сподіватися, що вам вистачить кисню дістатися до поверхні. Ви вичерпаєте свої запаси пального.

Коли ми захоплені завданням, у нас нема часу хвилюватися через можливу поразку — а отже, посилювати тиск і через помилки, яких ми припустилися в минулому і зберегли у своїй інструкції як доказ того, що нам бракує здібностей. Ми просто робимо свою справу, і Саботажник відходить на задній план.

Учора — це інформація, завтра — це уява, і ні те, ні те не є дійсністю. У сьогодні Тигра немає.

Наступного разу, коли Саботажник вам надокучатиме — попри те, що ви сумлінно збирали докази своєї здатності виконати завдання й розвивали впевненість у собі, — не потурайте йому! Виконуйте завдання, до якого ви готувалися, і все стане на своїй місця.

Не заважайте собі реалізовувати свій потенціал.

ІНСТРУМЕНТ ЧЕТВЕРТИЙ: МЕНТАЛЬНЕ ТРЕНУВАННЯ

Ментальне тренування було важливим для мене під час підготовки до перших перегонів. Я використовував його для того, щоб пройти випробування стартовими кабінками. Можливо, саме завдяки йому я не вчепився за верхню перекладину й не відпустив коня.

Ось як це працює. Ви подумки переживаєте подію за таким сценарієм, за яким ви хочете, щоб вона відбулася, з усіма подробицями. Ви працюєте над тим, щоб усе вийшло добре; детально аналізуєте свою підготовку до цієї події; налаштовуєтеся на те, щоб зануритися в завдання й насолоджуватися своїми відчуттями; бачите результат і радієте своєму успіху.

Знайдіть спокійне місце, заплющте очі й змалюйте цю подію у своїй уяві якомога детальніше, беручи до уваги ці моменти.

Дозвольте вам пояснити, чому це було важливо для мене під час підготовки. Перед початком забігу мене непокоїли дві обставини. Іноді я лежав у ліжку й уявляв, як вони мене підводять. Придумуючи всі можливі негативні сценарії, я починав дедалі більше тривожитися. Це не дуже корисно.

Дві обставини, які мене непокоїли: як утриматися в сідлі під час перебування у стартовій кабінці та виїзду з неї, і те, що кінь може відчути моє хвилювання на шляху до старту й понести. Я працював над збиранням доказів, розвивав упевненість у собі і сподівався, що зможу зосередитися на завданні. Попри це, я боявся, що Саботажник візьме гору.

Тож я звернувся до Майкла Колфілда, з яким ми зустрічалися раніше. На той час він уже опанував професію спортивного психолога й досягнув у ній чудових результатів. Саме Майкл переконав мене застосувати ментальне тренування. Мушу наголосити: не як короткий шлях — ментальне тренування навичок пілотування Боїнга 747 не допоможе мені (і моїм пасажирам), — а як додатковий інструмент. Звісно, під час підготовки я не раз бував у стартовій кабінці місцевого іподрому. Крім того, під наглядом фахівців я бував у стартових кабінках Британської школи верхової їзди у Ньюмаркеті. Але я не був у стартовій кабінці поряд із

тринадцятьма іншими жокеями на конях.

Майкл порадив мені якомога частіше відвідувати перегони в подальші тижні й спостерігати за початком кожного забігу. Рекомендував звертати увагу на вигуки конюхів, на те, як вони рухаються й у якому порядку заводять коней у стартові кабінки згідно з жеребом; на слова стартера й на те, як тісно жокеям і коням у кабінках, як мало там місця для маневру; на те, як учасники змагаються за позиції після виїзду зі стартових кабінок.

Я так і зробив, і моя уява, «озброєна» новими фарбами, змогла відтворити прохід через стартову кабінку бігової доріжки.

Звісно, я вирушав туди без твердої впевненості — не можна бути цілковито впевненим у своїй здатності робити те, чого ти ніколи не робив, — але в мене було багато доказів того, що я зможу виконати це завдання. І перед цим я багато разів подумки проходив через стартову кабінку. Ми стартували вдало, і я завоював позицію, на яку мені вказав Чарлі. Моя впевненість зросла. Саботажник майже відступив.

Боротьба з Директором

ІНСТРУМЕНТ ПЕРШИЙ: САМОКОУЧИНГ

Коли особа, яка проводить інструктаж із питань безпеки в літаку, каже, що в разі розгерметизації потрібно надягнути маску самому й лише після цього допомагати іншим — зокрема і власним дітям, — ви відчуваєте ніяковість і думаєте: «А як же ж?».

Першочерговим обов'язком людини є піклуватися про себе. Багатьох із нас змалку вчили ставити інших на перше місце, тому ця концепція видається неприємною. Та лише вдумайтесь, яку користь ви принесете іншим, якщо ви голодні? Яку користь ви принесете іншим, якщо у вас нема даху над головою? Піднімімося вище пірамідою потреб. Як ви зможете допомогти іншим, якщо ваша самооцінка волочиться за вами по підлозі? Ви їм не лише не допоможете, а й можете суттєво зашкодити, якщо намагатиметесь самоствердитися в такий спосіб.

Більшість із нас протягом свого життя навчилася бути суворими до себе. Ми навчилися жорстко критикувати себе, помічати свої

недоліки й вади. Хоча до себе потрібно бути добрішими. Людині завжди є куди рости, але в нас набагато більше талантів і досягнень, нас любить і поважає набагато більше людей, наша цінність є набагато вищою, ніж ми собі уявляємо.

Оскільки ми не навчилися наставляти себе, піклуватися про свій ментальний і духовний (у сенсі людського духу, а не в релігійному контексті) стан, зазвичай у нас це погано виходить. Але коли ми боремося з Тигром у межах правила 4, коли ми вирішуємо, чи реалізовувати нашу ідею, чи виносити її на розгляд ради директорів, коли ми втрачаємо віру в себе у важкі часи, ця навичка потрібна нам, інакше Директор може нас відмовити.

Десять правил приборкання тигрів — це чудовий, але складний коучинговий метод. Ці правила може використовувати коуч або ви самі, коли навчаєте інших людей. Їх також можна використовувати для самокоучингу. Все, що ми з вами розглядали в цій книжці, є формою самокоучингу. Так, я написав ці рядки, але мене з вами немає. Я не чую ваших відповідей. Я не навчаю вас. Ви навчаєтеся самі.

Як це відбувалося?

Ви ставили запитання собі. Я ставив вам ключові запитання, щоб задати напрямок, але у вас виникало багато своїх думок, чи не так? Не всі вони були пов'язані з моїми запитаннями. Ви додали багато власних ідей. Ці питання є ключем до самокоучингу. Усі перелічені інструменти потребують самосвідомості, але цей спирається на неї найбільше.

Цілком імовірно, питання, які виникли у вас у процесі ознайомлення з цією книжкою, ґрунтувалися на двох фундаментальних принципах коучингу:

- ви визнавали наявність проблеми й можливостей — думали про те, що можете зробити *ви*, а не про те, що повинні чи не повинні робити інші;
- ви поглиблювали свою самосвідомість («Так, мабуть я міг/могла б... зрештою мене зупиняє лише Тигр. Тепер я це бачу!»).

Інструменти на кшталт колеса «Чому б ні?» є чудовим методом поглиблення самосвідомості. Для цього вони і призначені.

Підчас самокоучингу дотримуйтеся цих принципів. Не звинувачуйте інших, і ви побачите, як можна вирішити проблему або отримати бажаний результат. Це може виявитися дієвим засобом проти песимістичного голосу Директора. Спробуйте розгледіти в собі хорошу людину, яка намагається якомога ефективніше вийти з ситуації, а не якогось телепня. Намагайтесь уникати таких слів у розмові із собою. Ви ж не очікуєте почути їх від свого коуча, чи не так? Намагайтесь позбутися таких слів і в розмовах з іншими. Не потрібно давати собі образливі прізвиська, коли ми говоримо із собою або про себе.

Наступного разу, коли ви сердитиметеся через те, що ви зробили чи не зробили, зупиніться. Замість критикувати себе, зробіть глибокий вдих. Приязно запитайте себе, як ви могли б учинити, якби були в образі вашого кумира — чи то у професійній сфері, чи в глобальному сенсі.

Запитайте себе, чому ви так не чинитимете в майбутньому. Чи є для цього вагомі підстави? Чи потрібно вам відповісти на запитання: «А що, коли щось піде не так?»? Часто такі питання потребують рішучих відповідей. Я повернуся до них у кінці розділу. Якщо розглянути ймовірні наслідки при денному світлі, вони лише зрідка мають жахливий вигляд — особливо порівняно з бездіяльністю.

Відтак запитайте себе, які з десяти правил, перелічених на сторінках 25-26, будуть найкориснішими для вас. З якими з десяти правил ви найменше хочете працювати (гарчання Тигра зазвичай є надійною ознакою того, що вам потрібно працювати саме з цим правилом). Що саме вам потрібно переглянути у своїй інструкції в межах правила 2 — стосовно себе або того, «як улаштований світ»? Запитайте себе, що вас лякає — конкретний наслідок чи дискомфорт, через який доведеться пройти.

Імовірно, ви зрозумієте, чому щось пішло не так і що можна було б зробити інакше. Немає сенсу докоряти собі — наступного разу готуйтеся інакше!

І, нарешті, запитайте себе: «Хто може мені допомогти?».

ІНСТРУМЕНТ ДРУГИЙ: ЗДОБУДЬТЕ ПІДТРИМКУ — ДОТРИМУЙТЕСЯ ПРАВИЛА 5

Зрештою лише ми можемо перемогти чи зазнати поразки в нашій внутрішній битві. Але ніхто не казав, що ми не можемо здобути підтримки в цій битві чи поради стосовно неї. Я розгляну це у правилі 5.

«Але якщо...?»

Ми часто програємо внутрішню битву через те, що ігноруємо питання «Але якщо...?». У цьому випадку позитивне мислення нам лише шкодить.

Якщо ми не отримаємо відповіді на всі запитання «Але якщо...?», які нас хвилюють, бо це нібито може нас відлякати або налаштувати на негатив, ми залишимо місце для справжнього страху й нападу Саботажника. Найімовірніше, вакуум невизначеності заповниться уявними страхами, і на ці питання, поки ми їх напозір ігноруємо, відповідь Тигр.

А якщо це все-таки станеться? А якщо? Чи буде все аж так погано? Чи справді щось зміниться?

Ми можемо перелічити можливі наслідки й вирішити, чи такі вже вони неприйнятні, щоб нас зупинити.

Іноді ризики справді неприйнятні—і тоді не варто діяти, поки ми їх не знизимо до прийняттого рівня.

Але зазвичай ці ризики є цілком прийнятними, якщо уважно проаналізувати їх і запитати себе, чим поганий такий розвиток подій. І, що важливо, якими будуть наслідки для нашої історії, якщо взагалі нічого не робити.

Тренування затримки дихання в Єгипті - розмова із Саботажником

Існує багато складників успішного фрідайвінгу: технічні елементи пірнання, протидія впливу екстремального тиску на людський організм, підтримання спокою й чіткого мислення на екстремальній глибині, а також затримка дихання на достатній

період для того, щоби пірнути й безпечно повернутися назад.

У лютому 2010 року я починав тренування з Андреа в Шармель-Шейху. Одного ранку я прибув в *Only One Apnea Centre* і почув, що сьогодні ми тренуватимемося на суші — вчитимемося затримувати дихання. Я це не дуже люблю.

Після двогодинних занять йогою Андреа прикріпив сенсор до мого мізинця, і я приготувався затримати дихання якомога довше. Коли ви починаєте затримувати дихання (будь ласка, не намагайтеся це робити без нагляду й підготовки), світ здається дуже спокійним. Через якийсь час він стає трохи туманним. Поступово цей період розслаблення можна продовжити. На початку він триває недовго. Я щоразу повертався у своє тіло через кілька хвилин і починав боротися із собою через бажання зробити вдих. Цього дня все було так само. Я вів до болю знайому квапливу розмову із Саботажником:

— Я хочу дихати.

— Тобі поки що не потрібно дихати.

— Тобі легко казати, тебе ж тут немає. Для мене потреба нагальна, зрештою, це природно.

— Не хвилюйся. Звісно, я теж тут, і звісно, це природно, але деякі люди затримують дихання вчетверо довше — тобі нічого не загрожує. Заспокойся і змирися.

— Я зроблю вдих!

— Поки що ні. Ти можеш зробити вдих через тридцять секунд, але не зараз.

— Я зроблю вдих зараз!

— Гаразд, ти можеш зробити вдих через десять секунд. Потерпиш десять секунд?

— Замовкни, я веду відлік.

— Можеш довести до двадцяти?

— Чотири... три... Ми домовлялися про десять! Два... Один...

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

— Що тебе розсмішило?

— Твоє обличчя! Якби ти витрачав трохи менше енергії на боротьбу із собою, то зміг би затримати дихання набагато довше.

Андреа зняв сенсор із мого пальця.

— Твоя сатурація — 99,8%. Невже тобі було край потрібно зробити вдих?

Я утримався від британського сарказму.

— Так.

— Твоєму організмові це зовсім не було потрібно. Це було потрібно твоєму розуму.

— Скільки часу минуло?

— Дві хвилини і тридцять дві секунди.

Погано. Занурення триватиме менше двох хвилин і тридцяти двох секунд. Справа не в цьому. Якщо я не можу приборкати свого Саботажника й затримати дихання на чотири хвилини, поки лежу на поверхні, навряд чи я затримаю його на дві хвилини і тридцять секунд під час занурення на юї метр в океані.

Мені потрібно було використати інструменти правила 4: прийняття, підвищення впевненості в собі та збір доказів. Не було сенсу сприймати це як поразку. Я був там, де був, але мусив рухатися далі. Я мусив щодня розвивати цю навичку, щоб під час установлення рекорду ефективно діяти на межі своїх можливостей. Тоді я міг би протиставити Саботажнику докази.

Через шість місяців я знову був у Шарм-ель-Шейху. Я щоранку працював над своєю внутрішньою боротьбою. Я виходив зі своєї зони комфорту (початкової точки, в якій я хотів здатися), пишучи тексти, бігаючи, працюючи, займаючись кундаліні-йогою. Я

навчився суттєво перевершувати результати, на яких мій розум хотів зупинитися.

Але, перевершуючи ці результати, я навчився дечого значно важливішого, ніж вести битву. Я навчився більше вірити в себе, і коли битва ставала дуже неприємною, я припиняв її до початку загострення.

Чи здавався я? Ні. Я лише відмовлявся боротися із собою під час затримки дихання. Я дізнався, що якщо я зберігаю спокій і уникаю битви якомога довше, бажання зробити вдих виникає значно пізніше. Коли з'являлася така потреба, я робив вдих. Я знав, що якщо під час установлення рекорду дійде до битви, зможу протриматися без повітря (боротися) щонайменше хвилину порівняно з тим часом, який показую на суші.

Я зробив ще одне приголомшливе відкриття. Здається, в мене є два канали мислення, але не залишається місця для інших. Якщо я займу один канал технічним завданням, яке переді мною стоїть, а на другому каналі програватиму музичний трек, місця для Саботажника в моїй голові не залишиться. Раніше під час занять верховою їздою і фрідайвінгом я помічав: якщо щось відволікає мене від технічних аспектів — особливо надумана проблема, — цей вільний канал мислення може почати програвати фільм жахів, нічим не гірший за «Пекло в піднебесі» (*The Towering Inferno*).

Щоб виправити це, знадобилася практика. Я брав із собою одну й ту саму музику на кожне заняття йогою, на кожну пробіжку, кожну кінну прогулянку й кожне

пірнання. Ви можете теж її послухати на сайті *Taming Tigers*, Звісно, я мусив навчитися відтворювати цю музику у своїй уяві.

І ось через п'ять місяців я здійснював вільне занурення у воду. Для цього потрібно було спуститися вниз по канату, досягти природної плавучості й пірнути — спершу повільно, а потім пришвидшившись. Досягши запланованої глибини, я обернувся й піднявся по канату, підтягуючись руками. Це було підготовче пірнання перед тим, як опустити след на 90 метрів.

Андреа запропонував опуститися на 30 метрів. Проте я не мав гадки, на якій глибині перебуваю. Розсікаючи воду, я зосереджував один зі своїх каналів мислення на тому, щоб розслабляти м'язи, виявляти напруження, перевіряти положення тіла. Музика грала гучно, красиво, і я не хотів, щоб це занурення закінчувалося. У мене не було бажання дивитися на комп'ютер, щоб дізнатися глибину. Але я рухався дуже швидко і, судячи зі швидкості спуску, заплив далеко за 30 метрів. Час повертатися.

Я почав підніматися по канату. Не знав, як глибоко опустився і як довго потрібно буде підніматися. Я насолоджувався пірнанням і припустився помилки початківця. Але хвилювання через помилку мені не допомогло б.

Я хотів якнайшвидше зробити вдих, але не відчував страху чи напруги. Та й навіщо? Яка була з цього користь?

Опинившись на поверхні, я розплющив очі й поглянув на свій комп'ютер *D4*. Він показував глибину 52 метри і тривалість пірнання 2 хвилини й 40 секунд.

Андреа усміхнувся.

— Готовий до дев'яноста метрів?

— Готовий.

124 тисячі рішень

Ми пишемо історію нашого життя. Але чи добираємо ми слова самі, чи їх диктує наш Тигр? Якщо наші внутрішні голоси обмежують наші дії п'ять разів на день, ми нарахували приблизно 124 тисячі рішень, а відтак дій, продиктованих Тигром.

Кому ви хочете довірити написання історії свого життя — собі чи Тигрові?

Ваш хід.

Аспекти правила 4, від яких Тигр хоче відвернути вашу увагу

ПРАВИЛО 4: УСЕ В НАШИХ ГОЛОВАХ

Боротьба, що відбувається в людській голові, є героїчною. Саме тому ми дивимося спортивні змагання, читаємо книжки й ходимо до кінотеатру.

У вашій голові звучать три голоси:

1. Голос вашого «я», до якого ви дослухаєтеся дедалі більше, відколи почали читати цю книжку.
2. Саботажник — він критикує вас під час виконання дії, в реальному часі й публічно.
3. Директор — він критикує вас і ваші плани заздалегідь, коли ви їх обдумуєте.

Інструменти для боротьби із Саботажником:

- збір доказів;
- підвищення впевненості в собі;
- зосередження на відмінному виконанні майбутнього завдання;
- ментальне тренування.

Інструменти для боротьби з Директором:

- самокоучинг;
- підтримка оточення — дотримання правила 5;
- розумне й рішуче вирішення всіх «але якщо».

Приклад 4:

МЮРРЕЙ ЕЛЛІОТ

Перед тим як відвідати виступ Джима, я був лучником у клубі. Я навіть представляв Шотландію кілька разів, але нічого не робив, щоб досягнути більшого. Протягом кількох років я висловлював бажання взяти участь у Параолімпійських іграх. Мені казали, що я підпадаю під кваліфікаційні критерії, але я цим практично не займався.

Під час презентації приборкання тигрів Джим Ловлесс казав, що наш час обмежений, і якщо ви хочете щось зробити, потрібно почати сьогодні. Ви маєте твердо стояти на ногах і говорити з людьми, які можуть посприяти вашому прогресу. Я подумав: «Він має рацію». Багато з того, що він сказав, звучало майже як філософія життя і правило на мене великий вплив.

Після виступу Джима я просунувся вперед і зв'язався з людьми, які відповідали за відбір до параолімпійської команди. Я намагався рухатися в обраному напрямку і раніше, але закидав усе після написання заявки. Цього разу я подумав: «Я дійсно зроблю задумане, інакше постійно думатиму про це». Цього разу я не збирався відмовлятися від свого наміру.

Через два чи три місяці мене запросили на тиждень відбору талантів. Там мені сказали, що я цілком відповідаю критеріям для участі в параолімпійській команді. Власне, я можу кинути виклик деяким із спортсменів. Відтак я зв'язався з людьми, які могли б забезпечити мені умови для тренування і знайти тренера. Я ризикнув і заявив про свій намір, і це дало мені змогу отримати доступ до безкоштовної тренувальної бази. Відтак я з великим задоволенням прийняв запрошення в резерв параолімпійської збірної й долучився до пришвидшеної програми підготовки Британської параолімпійської асоціації, яка пропонує додаткові тренування для участі в Параолімпійських іграх. Це означало, що в мене є шанс виступити на Параолімпійських іграх у Лондоні в 2012 році. Перехід від виступів за клуб до участі в Параолімпійських іграх був величезним кроком уперед!

Почувши цю новину, я порозпитував знайомих і записався у

Східношотландський інститут спорту, який допомагає атлетам отримувати додаткову підготовку, зокрема, у сфері психології, стилю життя й фітнесу. Раніше ніхто не робив цього для мене, але після виступу Джима я усвідомив, що мушу говорити з потрібними людьми і брати ситуацію у свої руки. Східношотландський інститут спорту запропонував мені членство й надав необхідну безкоштовну підготовку, яка виявилася надзвичайно цінною.

Усі ці події перевернули моє життя догори дриґом. Як наслідок, я помічаю, що дедалі частіше беру на себе контроль, зокрема в роботі й у фінансах, адже потрібно мати план, щоби потрапити у високопрофесійне середовище. Мені довелося також змінити режим харчування.

Цей досвід спричинив фундаментальні зміни, які лякають і захоплюють водночас. Моє ставлення до спорту й до професійного життя значно змінилося. Я також почав приділяти більше часу й зусиль собі, але, на щастя, моя дружина мене підтримує. Вона теж виступає у змаганнях лучників і розуміє, що я намагаюся зробити. Це вкрай важливо.

Я йшов на виступ Джима без упереджень, тому що ніколи до цього не слухав мотиваційних спікерів. Деякі люди відвідують їхні виступи й потім розповідають про них, і все зовні має чудовий вигляд, але насправді нічого не змінюється. Я сприймав промову Джима як легку розвагу посеред довгої конференції й не збирався ухвалювати доленосні рішення. Відтоді я слухав двох мотиваційних

спікерів. Один із них був доволі дотепним, але по суті нічого не сказав, а другий мені здався цікавим, але я так і не навчився застосовувати його поради в житті.

Думаю, мій головний Тигр — це брак упевненості й віри в себе. Це голос, який постійно каже: «Ти недостатньо хороший». Під час виступу Джим розповідає про чоловіка, який підходить до красивої жінки і намагається з нею заговорити, а його внутрішній голос каже: «Ти недостатньо хороший. Повертайся у свою коробку». Відколи я пройшов цей процес, я почав значно більше вірити в себе. Мої друзі й рідні підтримували мене, і це важливо, але ще важливішим є те, що спортсмени, які мене не знали, запевняли мене, що я таки достатньо хороший.

Безперечно, на цьому шляху були й невдачі. Цього року мене тренувало багато людей, які мене погано знали або не розуміли особливостей мого характеру, і внаслідок цього минулого сезону мій результат погіршився. Бувало, що я відчував повернення старого Тигра. На моєму першому міжнародному змаганні, коли я вперше виступав у футболці британської команди, я стріляв так погано, що аж розплакався. Я знав, що цілком здатний перемогти суперників, але мій результат був поганий. Це стало величезним розчаруванням для мене після стількох тренувань, але зрештою я подумав: «Я можу це зробити! Я хочу потрапити на Параолімпіаду в Лондоні 2012 року, і хоч проблеми виникали, я їх вирішу».

Зараз я розробляю план, який допоможе мені покращити свою техніку та емоційний стан, а також позбутися страху виступів. Зрештою, навіть труднощі були позитивним досвідом, тому що я засвоїв багато цінних уроків щодо себе і своїх виступів. Хай там як, це лише тигри, яких потрібно приборкати.

ПРАВИЛО 5

Інструменти для приборкання тигрів знаходяться навколо вас

Як утримати бігового коня?

На початку 2004 року це було нагальним питанням для мене. Якби я не навчився робити це краще, то провалив би своє завдання. Або, що ще гірше, завдав би ушкоджень якомусь коню чи людині. Дозвольте пояснити.

Втримувати коня потрібно для того, щоб він не поніс. Коли ви стоїте у стременах на п'яти центнерах напружених породистих м'язів, від вас мало що залежить. Це справді схоже на їзду стоячи на мотоциклі, як свого часу мені казали друзі, і цей мотоцикл самовільно пришвидшується на трасі та обминає перешкоди (попереду завжди є інші коні), поки ви намагаєтеся правити ним за допомогою віжок, прикріплених до «керма», і спиняти його вигуком «Тпру!».

Це вкрай неприємно й дуже небезпечно для коня, для інших вершників та їхніх коней, а також для вас — жокея. Вас не захистять положення в законодавстві. Ви не зупините цей біг клавішами *Ctrl/Alt/Delete*. Не можна чекати, поки вас хтось урятує. Це не відеогра. Не майстерно знята сцена у фільмі, від якої глядач очікує щасливої розв'язки. Ви втрачаєте контроль над конем на швидкості майже 65 кілометрів на годину о сьомій ранку під проливним дощем. Усе дуже реально.

Невдовзі після знайомства з подружжям Бослі Джі представила мене їхньому сусіду Чарлі Морлоку, який теж люб'язно погодився допомогти. Щодня я виводив на тренування дві групи бігових коней для Бослі або для Чарлі, або ж розраховував час так, щоби перевести першу групу з одного двору в інший і повернутися з другою групою.

Спочатку команда Чарлі була не в захваті від нового «жокея». І небезпідставно. Я вносив зайве пожвавлення в їхню роботу. Крім того, я не приховував свого наміру взяти участь у перегонах. І їм, мабуть, здався надто самовпевненим цей лондонець, який не вмів їздити верхи. Цілком справедливо.

Під час одного з моїх перших ранків у дворі Чарлі мені сказали пустити коня кентером у кінці табуна й залишатися там. Ми навчали коней галопу на пагорбі Бловінг Стоун у Кінгстон Лісл, на доріжці, що вигинається під кутом майже 90 градусів на третині шляху. Коні завжди намагаються пришвидшити підйом цією ділянкою, і цей день не був винятком. Наближаючись до вигину, мій кінь опустил голову і рвонув уперед. Я його не тримав, і ми мчали повз інших коней, поки не наблизилися до першого, на якому їхав Леон «Магічні Руки». Якби я не втримав коня за Леоном, ніщо не утримало б мене від довгого шаленого галопу беркширським замістям.

Проблема полягала в тому, що Леон, дуже талановитий майже 70-річний наїзник, сидів на одному з найважчих коней у табуні. Коли я намагався зупинити свого коня за його конем, здавалося, що вони зараз ударяться копитами і скинуть нас на землю. Це була б дуже небезпечна ситуація, в якій міг запросто загинути кінь або вершник. Я не захотів ризикувати, тому здався й вивів коня наперед: коли він побачив перед собою відкриту ділянку, то рвонув уперед що було сили. Кінь Леона робив усе можливе, щоб вирватися й наздогнати нас, але маестро тримав його в розміреному кентері. Мій кінь вирішив зупинитися на вершині пагорба. Вочевидь, мені потрібно було багато чого навчитися.

Назад ми поверталися пішки, розпрягти коней. Того дня в мене було два виїзди, і в перерві між ними запланований сніданок, на який я не дуже хотів іти після ранкового галопу. Я зайшов на кухню *Raceyard Cottages* і, оскільки не був знайомий із Леоном, простягнув йому руку і представився. Він потис її та промовив: «Здається, ми вже зустрічалися сьогодні вранці». Згодом ми з Леоном стали добрими друзями й він мені дуже допоміг, але початок був не дуже вдалий.

Невдовзі наречений Джі (тепер уже чоловік) Марк Бредберн запросив мене в маєток Генрі Делі в Ладлоу, де він працював жокеєм. Коли ми наближалися до галопу, Марк сказав мені триматися на відстані восьми корпусів від нього, і ні на крок ближче. Позаду мене було лише кілька вершників, а вервечка з приблизно п'ятнадцяти коней зникала в тумані попереду. Краєвид приголомшував. Коли ми почали підніматися пагорбом, настрій у мене був чудовий.

Я їхав за вісім корпусів від Марка й уже починав розслаблятися та насолоджуватися виїздом, аж раптом почув вигук «Обережно!». У такий спосіб вершник, якого поніс кінь, попереджає, що зараз він збурить вашого коня. Моя кобила кулею помчала вперед. Я зрівнявся з Марком і запитав його: «Що мені робити?», але перш ніж він устиг відповісти, нас огорнув туман. Ми пробиралися повз вервечку, коли я розгледів у серпанку жахливе видовище: сім чи вісім найкращих бігових коней містера Делі вибігають один поперед одного в галопі. А потім я побачив дещо

гірше — самого Генрі Делі, взутого в гумові чоботи і з картузом на голові, який стояв біля своєї машини і спостерігав за всім цим із широко розплющеними очима та роззявленим ротом.

Ми не зупинялися. Що буде далі?

Я вирішив ужити заходів і вивести кобилу з галопу. Ми поїхали на поле, оповите туманом. Зазвичай галопи закінчуються на вершині пагорба, і у випадку з містером Делі було так само. А якщо їхати в протилежному напрямку, ви спускаєтеся з пагорба. Це означає, що ви пришвидшуєтеся.

Тепер ми спускалися — на повній швидкості — вниз.

Лише стукіт копит і дихання кобили в тихому, туманному шропширському ранку. Аж ось до нас приєдналася ще одна дійова особа: живопліт, що наближався на великій швидкості. Настільки високий, що кобила навряд чи його перестрибнула б, навіть якби я вмів долати перешкоди на коні.

Я вирішив зістрибнути з кобили. Сів на сідло, витягнувши ноги зі стремен, гойднувся і з тріском гепнувся на землю.

Коли я поглянув угору, кобила спокійно йшла підтюпцем із поля через відкриті ворота, махаючи вудилами й подзенькуючи стременами. Я з полегшенням виявив, що можу встати. Я був увесь у багнюці, за винятком очей, прикритих захисними окулярами. А так усе було гаразд.

Я повернувся на кінний двір через десять хвилин. За той час кобилу помили й завели у стайню. Я вирішив помиритися з містером Делі. Спочатку не було схоже, що він готовий викурити зі мною люльку миру. Зрештою він відтанув. Дякую, містере Делі. Пробач, Марку.

Досить. Час повернутися до правила 5: інструменти для приборкання тигрів знаходяться навколо вас.

Наступного дня я не хотів сідати на коня. Я не почувався в безпеці. Річ була не в тому, що «якщо ти не повернешся в сідло після падіння, твій страх лише посилюватиметься». Я не хотів травмувати якусь людину або тварину. Тому я відмовлявся це робити. Я не знав, як утримати коня, і мені всі казали, що це «чуття». У мене не було ніякого чуття, і я не мав достатньо часу

для того, щоб його розвинути. Я зателефонував Джі й пояснив їй проблему. Того вечора ми з Джі й Марком склали план.

Ми вирішили позичити бігового коня, який того дня не був на тренуваннях. Ми пустимо його галопом після того, як решта коней повернуться в стайні. І я зупиню його. А потім ще раз, і ще, поки не навчуся щоразу це робити.

Марк прийшов на тренування, а разом із ним Джі й Чарлі, який позичив нам коня. Чарлі стояв унизу й допомагав мені рушати повільно, не втягуючись у битву з конем. Джі давала поради щодо моєї посадки на середині шляху, а Марк щоразу переходив і вказував місце для зупинки. Ми збиралися зупинитися не на вершині пагорба, як на це очікував кінь, а саме там, де стояв Марк.

Утримувати коня мене вчили Чарлі — колишній жокей і талановитий тренер, Джі — колишня чемпіонка з кінних перегонів, а також Марк — жокей-стиплер найвищого класу, який щойно здобув срібло на *Grand National*. Як так сталося?

Правило 5: люди чудові.

Після 30-хвилинного інтенсивного тренування мої навички значно покращилися. Вони не були відмінними. Але я кардинально змінив свій підхід, і моя техніка вдосконалилася. Крім того, до мене частково повернулася віра у власні сили. Ми знову рухалися вперед, і наступного дня я планував знову сісти на коня. Правило 5 знову довело свою ефективність.

Правило 5: інструменти для приборкання тигрів знаходяться навколо вас

Той, хто може вам найбільше допомогти втілити ваш задум у життя, чекає на ваш дзвінок.

Ага, тепер ви думаєте: «Можливо, вони чекають на твій дзвінок, Джиме. Зрештою, ти написав книжку, і в тебе є веб-сайт. Але навряд чи на мій дзвінок». Це найпоширеніша реакція на правило 5. Хіба ж не чудово? Інструкція з правила 2 вступає в дію й надає ідеальний ґрунтовний аргумент, щоб уникнути страху й дискомфорту від трохи лячного кроку — телефонного дзвінка. Але як це позначається на вашій історії?

Коли ми почнемо аналізувати це правило, можливо, ви перестанете вірити мені. Наші довірливі стосунки трохи похитнуться. Мабуть, вони вже похитнулися після першого твердження цього розділу. Я спробую повернути вашу довіру, а тоді, нарешті, поставлю вам контрольне запитання. Сподіваюся, на той час ви повернетесь до мене, ваші сумніви розвіються — і наше порозуміння відновиться.

Якщо мені це вдасться й ви вирішите застосувати це правило, щоби приборкати вашого Тигра й написати наступний розділ вашої історії, на вас чекатиме неймовірний результат. Тож почнімо.

ПРОБЛЕМА З ПРОХАННЯМИ ПРО ДОПОМОГУ

У нашій культурі існує велика проблема з проханнями про допомогу. Багатьох із нас переконали в школі, що вони є ознакою слабкості. Багато хто з нас переносить ці уявлення й пов'язані з ними страхи на робоче місце. Ми думаємо, що прохання про допомогу свідчатиме про нашу некомпетентність, недосконалість.

Проте недосконалість не є завадою для успіху, і вона не повинна заважати нам просити про допомогу. Ми марнуємо дорогоцінний час, коли ямагаємоя стати ідеальними, перш ніж звернутися по гтьгтр*-мку. Крім того, оскільки досконалість недосяжна. » більше схильні здаватися. Недосконалість — не **завада**. Завадою є прагнення досконалості.

До того ж намагання бути або здаватися досконалим заважає *взаємозалежності*. Гладенькій поверхні важко зачепитися за іншу поверхню. З ідеальними людьми важко взаємодіяти, бо вони нереальні; вони ховаються від нас. Правило 5 погано працює з нещирими людьми. Саме тому воно є п'ятим. Правила 1-3. або правила принципівості, повинні передувати йому. Після цього потрібно зрозуміти особливості свого процесу мислення (правило 4). Це правило лідерства.

ЗАЛЕЖНІСТЬ

Ми починаємо своє життя залежними від інших. Ми не можемо вижити без людини, готової нас годувати, вдягати й мати справу з продуктами нашої життєдіяльності. Коли я достатньо підріс, щоб давати рад}⁷ останньому, але все ще залежав від батьків у плані їжі та одягу, я не міг дочекатися наступного етапу: «незалежності».

Коли вже я житиму самостійно?

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ

Як це захопливо! Ти можеш приходити додому, коли забажаєш, у дім, який належить тобі. Можливо, там на тебе чекає інша людина, яка чомусь уподобала саме тебе.

Коли я був молодим адвокатом, слово «незалежність» було дуже важливим для мене і для моїх колег. Ми квапилися довести, що нам не потрібен нагляд інших адвокатів. До 25 років я нарешті досяг певного

рівня незалежності в роботі й поза нею. Я почувався вільним.

Але вільним не був. Я знайшов собі нову в'язницю. В'язницю, оточену тиграми. В'язницю під назвою «я». Свободу амбіцій, обмежених лише моєю уявою. Свободу дій, обмежених лише моїм рівнем хоробрості. Темп роботи, обмежений лише моїми вміннями. Озираючись назад, можу сказати, що незалежність має свої межі.

Я навіть не здогадувався, що цей шлях росту має ще один рівень. Я не задумувався про надзвичайний драйв, відповідальність, радість і жах, які ми відчуваємо, коли об'єднуємо зусилля з іншими.

Безперечно, у цій сфері я розвинувся пізно. Я усвідомив це, коли здійснював регулярні поїздки в офіс Джі, розміщений у домі ЕйПі Мак-Коя, щоб розповісти їй про перебіг тренувань. Ми спілкувалися, вона пила дієтичну колу і їла мої улюблені цукерки *Minstrels*. Я пив воду і їв тістечко *Jaffa Cakes*. Ми говорили про мої успіхи в галопі.

Коли я вже збирався вирушати в Лондон на зустріч, Джі з подивом відзначила, що мене ніколи не лякають її прохання й ті ситуації, в яких я опиняюся через наш швидкий темп роботи. Я пам'ятаю, як почав зважувати, чи дати ухильну відповідь, як мені того хотілося, чи все ж сказати правду. Я сказав правду.

— Мені часто буває страшно.

— Що? Ти маєш казати мені, коли боїшся. Я мушу знати!

Вона мало не розсердилася. Я ніколи не бачив її такою. Я був приголомшений.

— Чому? — запитав я, шкодуючи про свою відвертість.

— Як я можу тобі допомогти, якщо не знаю, в чому потрібна допомога?

Саме тоді я почав усвідомлювати, що Джі працює на іншому рівні, ніж я. Раніше я думав, що вона вправніша у своїй справі й передає мені свої навички. Тепер я зрозумів, що це далеко не все і що вона знає те, що я для себе ще не відкрив.

Вона сказала мені, що якщо я не буду достатньо відвертим, щоб говорити про свої слабкості, вона не зможе працювати зі мною максимально швидко. Моя гордість шкодила проекту. Але я ні з ким не говорив про свої тривоги і страхи, холодний піт тощо. Звісно ж, вона відмовиться від мене, якщо дізнається, наскільки я жалюгідний.

Це була риса, якою я так пишався, — незалежність. Я приховував свої карти. Мені потрібно було зрозуміти наступний етап — взаємозалежність. Я мусив показати Джі свої карти — не лише тузи, а й двійки і трійки. Мені потрібно було приборкати багато тигрів у цій сфері. Але я працював над цим, а Джі допомагала мені впоратися з тим, що мене непокоїло. І вона від мене ніколи не відмовлялася.

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ

Для того щоб здобути право на застосування правила 5, насамперед потрібно усвідомити цінність взаємозалежності й бути готовим досягати її. Частково це пов'язано із силою команд і командної роботи, але не тільки. Як наблизити цю команду й себе до взаємозалежності? Стаючи вразливими, недосконалими або ж будуючи й розвиваючи чудову команду, в якій усвідомлюють і цінують переваги кожного з її учасників, а слабкості приймають і компенсують.

Чи можемо ми щиро просити інших про допомогу й підтримку, якщо діємо поза командою?

Посібник із правила 5 для початківців

Правило 5: інструменти для приборкання тигрів знаходяться навколо вас. Хоч що ви хотіли вписати в наступний розділ вашої історії, інструменти для цього знаходяться навколо вас. Чому б вам не перелічити їх? Я й гадки не маю, чим вони є для вас.

Можливо, це бренд, написаний на вашій візитівці, — чи замислювалися ви про те, яку силу він вам дає? Можливо, це ваші колеги по роботі, досвід, який вас оточує і яким ви боїтеся скористатися, бо Тигр заважає вам проявити вразливість. Можливо, це друг вашого друга, з яким ви ще не знайомі.

Можливо, для вас цим інструментом є ваші креативність, винахідливість, комунікабельність, освіта, ваша мама, ваша сьогоднішня зустріч, яку урізноманітнити.

Хоч що ви хотіли вписати до наступного розділу, інструменти для приборкання цього Тигра й досягнення мети знаходяться навколо вас. Можливо, ви зараз читаете про цей інструмент. Я не знаю. Але я вас запевняю, що *ви* знаєте.

Подумайте!

Читаючи цю книжку, ви думали про те, чого ви не зробили, — про можливості, яких уже немає і яких вас позбавив Тигр. Але інструменти, які могли вам допомогти, існували завжди. Не повторюйте цієї помилки.

Читаючи цю книжку, ви також думали про те, що вам слід почати робити. Про те, що ви напишете в наступному розділі вашої історії.

Читаючи цю книжку, ви вирішили здійснити певні кроки, і Тигр уже зупинив вас на цьому шляху, чи не так? Не дозволяйте Тигрові вкрасти ще одне речення з вашої історії!

Застосуйте правило 5, аби написати наступний розділ вашої історії.

Поговорімо про людей як про «інструмент». Подумайте про людину, від якої вам потрібна допомога, — найнеймовірнішу, найвпливовішу, найнедоступнішу людину, яка могла б допомогти вам досягти мети, або принаймні почати її досягати. Так, ми повертаємося до твердження, з якого почали правило 5: *людина, яка може вам найбільше допомогти в досягненні мети, зараз чекає на ваш дзвінок. Зателефонуйте їй. Якщо вона відмовиться, зателефонуйте наступній людині у вашому списку. Той, хто може вам найбільше допомогти, чекає.*

Я. обіцяв вам, що в цьому розділі ми посперечаємося, я кину вам виклик і втрачу вас. Зараз саме цей етап. Якщо ви не сприймаєте це як виклик, напевно, ви вже на телефоні. Якщо ви сумніваєтеся, задумайтеся на мить, перш ніж пропустити цей розділ.

Люди — найдивовижніший «інструмент» для досягнення мети. Ви навіть не уявляєте, наскільки вони неймовірні. Погляньте на рішучий учинок, із якого я почав підготовку до перегонів. Майкл чекав на мій дзвінок. Джі чекала на мій дзвінок. Звичайно, вони не знали про це. Вони не здогадувалися про моє існування так само, як і я про їхнє, але справа не в цьому — хоча Тигр твердитиме вам протилежне. Через шість днів після того, як Джі Армітадж почула моє ім'я, вона дала мені урок верхової їзди!

Погляньте на це під протилежним кутом. Якби хтось зателефонував вам і сказав, що ви — та людина, яка може йому найбільше допомогти; що у вас є досвід і мудрість, які стануть йому у пригоді, і що він готовий їхати через усю країну, щоб проконсультуватися з вами у зручний для вас час, чи сказали б ви йому йти геть?

Що тоді зупиняє вас від дзвінка? Тигр?

Ви не можете знайти номер цієї людини? Шукайте наполегливіше. Кажуть, що вас розділяє лише шість рукостискань. Перегляньте ваш список контактів, ваші соціальні мережі, її веб-сайт. Використовуйте ваші уяву і креативність, щоб

зв'язатися з нею.

Я переконав вас чи ви досі сумніваєтеся? Побудьте зі мною ще трохи. Ми маємо дійти до контрольного запитання.

Право на застосування правила 5

Це дуже потужне правило. Воно знаходиться в центрі десяти правил, тому що є визначальним кроком на вашому шляху. Така сила й такий імпульс не бувають безкоштовними. Для того щоб заслужити право на застосування правила 5, потрібно бути відповідальними й дотримуватися певних обов'язків.

ОБОВ'ЯЗОК ПЕРШИЙ: УНИКАЙТЕ ІКС-ФАКТОРНОГО МИСЛЕННЯ

Ви маєте діяти принципово, рухатися до самостійності (правила 1-3) і контролювати себе у складних ситуаціях (правило 4), щоб успішно використовувати правило 5. Єдиний виняток — якщо ви не можете сформулювати свої принципи й потребуєте допомоги з правилами 1-3.

Дозвольте проілюструвати це історією, яка сталася в березні 2008 року.

На презентації після гала-вечері в Лідсі працівниця британської урядової організації різко розкритикувала це правило.

— Чекайте-но, — вигукнула вона, — ви хочете сказати, що якщо я зателефоную лорду Ендрю Ллойд Вебберу й попрошу його дати мені роль у його мюзиклі, він погодиться?

— Вона ще та актриса-аматорка, — додав її сусід.

— Не знаю, — квапливо відповів я. — Але я думаю, що якщо ви зателефонуєте в його офіс і ввічливо розповісте йому про ті зусилля, яких ви докладаєте, щоб виступати в музичному театрі, якщо ви запевните його, що готові й далі важко працювати, а потім попросите приділити вам п'ять хвилин на консультацію, ймовірно, він погодиться.

Слухачка не прийняла цей виклик. Мабуть, вона не була готова робити бодай щось. На мою думку, вона хотіла публічно засудити правило 5, тому що воно може спрацювати, а тоді їй довелося б визнати, що вона ніколи не зустрінеється зі своїм Тигром і не зателефонує, не працюватиме над правилами принципності 1-3. Час дослідити проблему ікс-фактора.

Правило 5 належить до правил лідерства. Ці правила дають вам змогу керувати своєю історією й писати її за допомогою інших. Вони спираються на правила принципності, на рішучість у діях, на готовність щодня переглядати інструкцію (всі ті набуті уявлення, які нас обмежують), на сміливість скласти план і неухильно працювати над виконанням власних графіків.

Люди, які гадають, що правило 5 може працювати без правил 1-4, страждають від проблеми ікс-фактора: вони вірять у те, що результат можливий без зусиль, а лише завдяки удачі та форі. Цю віру підтримує наша культура швидкої слави та грошей, а також заяви гуру із саморозвитку щодо того, що їхня книжка забезпечить нам успіх/щастя/втрату маси тіла. Цікаво, що миттєва популярність, яку приносить перемога в шоу «Х-фактор», зазвичай є результатом тривалі їх і важких, але малопомітних занять із вокалу.

Правило 5 стверджує: ідіть на «Х-фактор», якщо хочете виступати на сцені. Використовуйте будь-який доступний і етичний маршрут для досягнення своєї мета. Але відмовтеся від участі в «Х-факторі», якщо ви не доклали належних зусиль. Безперечно, застосовуйте інструмент правила 5, але не заміняйте ним працю — якщо не хочете, щоб вас висміяли глядачі у прайм-тайм.

ОБОВ'ЯЗОК ДРУГИЙ: ПІДТРИМУЙТЕ ІНШИХ

Було б несправедливо очікувати підтримки від інших, якщо у вас не вистачає часу підтримати їх. Звичайно, ніхто не веде облік наданої допомоги, і не питаєте мене, як тут працюють закони Всесвіту, але вони зазвичай працюють. Рухаючись до взаємозалежності, ви відкриєте себе проханням людей, які потребують ваших мудрості й досвіду. Будьте послужливими. Насолоджуйтеся цією можливістю й радійте їй.

ОБОВ'ЯЗОК ТРЕТІЙ: СЛІДКУЙТЕ ЗА СВОЇМИ СЛОВАМИ

Часто доводиться чути, як люди критикують інших. Набагато рідше вони щиро і сміливо з'ясовують свої непорозуміння з конкретною особою. Навіть на найвищому рівні корпорацій стало нормою формування фракцій, об'єднаних проти людини, яка навіть не здогадується, чим вона це заслужила. Такі дисфункціональність і нещирість послаблюють дію правила 5 на індивідуальному рівні, а їх вплив на роботу команди чи всієї організації важко переоцінити.

Всі ми люди, і всі ми іноді різко висловлюємося про когось. Дам вам одну пораду, як не збитися зі шляху і сповна скористатися правилом 5. Коли ви говорите про іншу особу, уявіть собі, що вона вас слухає. Чи впевнені ви, що ваші слова були б їй приємні? Цей простий тест дає змогу пересвідчитися, що ви дотримуєтеся принципів і є щирими із собою, а не намагаєтеся вивищитися завдяки комусь.

Багато хто з нас не до оцінює свої сили. Безперечно, ми не дооцінюємо силу наших слів. Вона є надзвичайною. Мабуть, ви навіть не здогадуєтеся, який вплив на інших мають ваші слова. Використовуйте цю силу на добро, насолоджуйтеся нею. Вкладайте у свої слова енергію та думки. Ваші слова — це унікальний відбиток на світові, на ваших колегах, на вашій справі й ваших клієнтах. Якщо ми не пишаємося своїм відбитком, причиною зазвичай є Тигр, який породжує й підживлює наші страхи й сумніви.

Контрольне запитання

Звичайно, ви вже знаєте це запитання і, напевно, сподівалися, що я його не поставлю.

Чому ви досі не відклали цю книжку й не зателефонували єдиній людині у світі, яка може вам найбільше допомогти з наступним розділом вашої історії? Невже вас зупиняє Тигр?

Ваш хід.

Аспекти правила 5, від яких Тигр хоче відвернути вашу увагу

Той, хто може вам зараз найбільше допомогти в досягненні вашої мети, чекає на ваш дзвінок.

У нашій культурі існує проблема з проханнями про допомогу. Коли ви востаннє про неї просили? Чи хотіли б ви, щоб вас хтось попросив про допомогу?

Ми марнуємо час, коли намагаємося стати ідеальними (скласти всі іспити абощо) перед тим, як почати діяти чи навіть звернутися по допомогу. Будьте недосконалыми, прийміть це й беріться за справу!

Взаємозалежність більш корисна й цікава, ніж незалежність. Крім того, вона пропонує вищий рівень пригод і шансів на успіх.

Потрібно заслужити право на застосування правила 5, дотримуючись певних обов'язків. Ось вони:

- уникайте ікс-факторного мислення — виконайте важку роботу над правилами 1-3, перед тим як очікувати допомоги від інших;
- підтримуйте інших;
- слідкуйте за своїми словами.

Тепер зайдіть на сайт *tamingtigers.com* і перегляньте фільм під назвою «Сім мільярдів людей».

Twitter: @jim_lawless.

Web: tamingtigers.com.

Facebook: facebook.com/pages/Taming-Tigers.

Приклад 5:

ПІТЕР ВІНТЕРС

Я працював у галузі маркетингових фармацевтичних досліджень протягом 15 років. Останніми роками я дедалі частіше задумувався про проблему зміни клімату. Читав про це у вільний час і думав, як можна цьому запобігти. Замислювався про те, що можу зробити я, але не бачив комерційних можливостей у цій сфері.

Презентацію Джима Ловлесса я відвідав торік у Мальті. У мене не було жодних очікувань перед виступом, але я чув, що його добре прийняла аудиторія на попередньому заході, і, оскільки його мені порекомендували, вирішив усе ж послухати. Промова Джима здалася мені цікавою й мотивувальною - він щоразу викликає таке відчуття, наче ви можете зробити будь-що. Я взяв додому буклет. Мене вразило в Джимові те, що він не побоявся сам прийняти виклик. Мені запам'яталися його слова про те, що ніхто не хоче в старості сидіти в будинку для літніх людей і думати про втрачені можливості. Це сильна думка.

Я знову задумався про те, як можу боротися зі зміною клімату. Після виступу я поспілкувався з однією зі слухачок. Вона прийшла спеціально на виступ Джима й теж дуже мене підбадьорила. Я сказав їй: «У мене є ця ідея, і я мушу щось із нею зробити». Мене підштовхнули до дій промова Джима й розмова з цією жінкою.

Відтак у моєму особистому житті відбулися певні зміни. Моя дружина - франко-канадка, і вона вирішила повернутися до Монреаля. Це стало приводом для того, щоб наважитися на стрибок, завершити кар'єру у фармацевтиці та спробувати щось зробити зі зміною клімату. У мене з'явилася ідея заснувати дослідницьке агентство, яке здійснюватиме синдикувані дослідження ринку і зміни клімату, а потім продаватиме отримані дані.

Викликом для мене став стрибок у невідоме. Першим кроком був переїзд до Канади, оскільки це створило можливість для змін. Мені довелося покинути роботу, але я мав заощадження, а оскільки в Канаді ведення бізнесу дешевше, ніж у Великій Британії, умови для

заснування компанії були сприятливими.

Я почав детально вивчати проблему зміни клімату. Я зібрав багато інформації і зрештою підготував документ на 50 сторінок із планом, щоб пояснити процес зміни клімату клієнтам. Я думаю, важливо визначити правильний напрямок і знати, куди ти рухаєшся. На мою думку, без плану можна втратити напрямок. Я почав розсилати свій документ і отримав чимало схвальних відгуків на нього. Багато людей зацікавилися ним і захотіли придбати дані. Три чи чотири людини, які прочитали цей документ, сказали, що хочуть працювати зі мною, і я зміг сформувати управлінську команду з чотирьох чи п'яти осіб.

Джим дуже енергійний і відважний. Ці риси найбільше впадають в око. Вони змушують кидати виклик собі й запитувати себе: «А ти відважний?». За своїм бізнес-планом я мав продати будинок у Великій Британії, що було ризиковано через стан ринку нерухомості. Проте воно було того варте, адже я зміг заснувати власний бізнес.

Думаю, щодня робити те, що тебе лякає, - хороший девіз. Іноді я так роблю, іноді — ні. Але, мені здається, після того як ти взяв на себе зобов'язання, потрібно його виконати, інакше ти матимеш несолідний вигляд. Ситуація, в яку ти потрапляєш, коли береш на себе зобов'язання, сама собою лякає.

Робота впливає на моє особисте життя. Я одружений, маю двох маленьких дітей. Переїзд до Канади й пошук будинку потребували багато часу. Доводиться шукати баланс, але якби я далі працював на велику компанію, то не мав би такої свободи.

Я не стикався з перешкодами, які змусили б мене здатися, але думаю, що потрібно бути готовим до потенційних проблем. Вчора людина, яка збиралася зробити щось важливе для агентства, усвідомила, що їй це не підходить. Це могло б стати проблемою, але я підстрахувався. Під час планування бізнесу важко сказати, що з цього вийде, тому завжди добре мати запасний план.

Загалом проект поки що реалізується вдало, і я здобув відчутну підтримку від людей, які хотіли б долучитися до нашої команди.

ПРАВИЛО 6

Не шукайте безпеки в натовпі

Якщо ви хочете знайти найкращих жокеїв у світі, зайдіть у бар на будь-якому іподромі.

У цьому барі ви знайдете чоловіка, який справді розуміє тактику перегонів; уміє оцінювати відстань між двома тваринами, які біжать зі швидкістю 65 кілометрів на годину; може передбачити, як тварина відреагує на команди наїзника.

У нього 30 із гаком кілограмів зайвої маси, щоби брати участь у перегонах. Він ніколи не сідав навіть на шкільного поні — «Ви жартуєте! Від них можна будь-чого чекати», — не кажучи вже про тренування на біговому коні о шостій ранку в Лембурні чи Ньюмаркеті. Йому не до душі ранні підйоми й ризик падіння. Він п'є третій келих пива за день о третій по полудні і спостерігає за перегонами по телевізору, бо надворі холодно і збирається на дощ.

Він не працював роками над своїми навичками їзди, тактикою перегонів, масою й формою. Він недотримувався принципів протягом багатьох років, щоб у відповідальний день йому довірили сісти на фаворита.

Але якщо наш експерт вважатиме, що жокей, який виконав усю цю роботу, припустився помилки (з погляду телеглядача, який, як я дізнався, кардинально відрізняється від погляду жокея), він прийде в загоро- ясу для розсідлаиння коней і скаже йому, що саме той зробив неправильно.

Тим часом у прес-румі оплачувані майстри слова творять або руйнують кар'єри своїми оцінками перебігу перегонів. Мало хто з них колись їздив верхи. Ще менше брало участь у

перегонах — і таких журналістів завжди варто читати.

Де на метафоричному іподромі ви хочете прожити своє життя, мій друже? У барі? У прес-румі?

Чи на біговій доріжці?

Безперечно, ваші герої, хай би хто це був — хоч Мандела, хоч ваша мати, — є ними через те, що вони були на біговій доріжці. Вони налаштували свій компас на гідну мету й намагалися втілити її в життя, що не казали б скептики в барах чи на сторінках газет. Не те, щоб вони ігнорували поради інших; вони знали, що не можна бути зарозумілими, адже на карту поставлено дуже багато. Але вони ухвалювали власні рішення, дотримувалися своїх ідеалів і не боялися мріяти про те, що їм це вдасться.

Люди, якими ми захоплюємося, все життя уникали спокуси затриматися на трибунах. Вони всі воліли бути на біговій доріжці. Вони знали, що їм *потрібно* вийти туди, щоб написати історію на свій розсуд.

Поки інші спостерігали й висловлювали судження, наші герої звикли бути на видноті, їдучи повз трибуни на старт у день змагань. На трибунах багато людей і камер. На біговій доріжці ніде сховатися від осуду.

Виїжджаючи зі стартових кабінок, вони думають про ідеальний баланс і про правильне положення для свого коня, а не про небезпеку, в якій несподівано опинилися. Там усе відбувається швидко. Рішення треба ухвалювати блискавично. Але жокеї зосереджуються на підтриманні розміреного дихання; вони намагаються виконати все, що планували, під потужним тиском змагань.

Вони виїжджають на фінішну пряму й бачать перед собою трибуни та фініш. Їх зустрічають вигуки коментатора, поки вони опускаються в сідлі й починають працювати над останнім ривком — у ряду залишається троє чи четверо коней. Учасники йдуть ніздря в ніздрю, жокеї брязкають стременами на швидкості майже 65 кілометрів на годину, коні проштовхуються вперед. Проміжки то з'являються, то

зникають, і увесь цей час фінішна лінія наближається. Час збігає.

Їх зустрічає стіна звуку — гул натовпу — і відразу ж зникає. Вона залишається далеко позаду, коли вони заспокоюють коней і переводять їх у спокійний кентер, відтак у рись. Після цього вони розвертаються й ідуть із бігової доріжки. Вони раді? Окрилені? Роки сумлінної праці нарешті принесли їм нагороди?

Або розчаровані. Відчувають, що підвели свою чудову групу підтримки, втратили момент, який зараз здається безпрограшним. Поспішне рішення в перебігу змагання, яке могло виявитися хибним. Перегляд відео. Аналіз. Повільне відновлення. Обіцянка зробити висновки й виправити помилки.

Наші друзі на теплих трибунах мало знають про цей процес, але вони швидко винесуть свій вердикт, якщо програють кілька фунтів стерлінгів.

Усі наші герої були на біговій доріжці й забезпечували результат.

Неможна написати свою історію або приборкати свого Тигра з трибун.

Можливо, для вас це давно відомо. Ви вже докладали максимум зусиль, були на видноті протягом багатьох років, і вам добре знайоме це відчуття. Вас критикували, і ви витримували насмішки. Можливо, ви вже пройшли цей етап, і ваші критики забрали свої слова назад.

Але це може бути й не про вас. Можливо, ви, як і більшість людей, волієте бути в натовпі. На трибунах. Спостерігати за пригодами інших. Судити їхню роботу. Дивитися, як вони пишуть історію свого життя. Забезпечують результат.

Правило 6: не шукайте безпеки в натовпі

ЗМІ стверджують протилежне. Наші рідні часто стверджують

протилежне. Школи майже завжди стверджують протилежне (і коли навчають нас, і коли дають поради щодо великої пригоди, яка чекає на нас у майбутньому). Часто ми самі переконуємо себе у протилежному. Це набагато приємніше, ніж долати свій страх і виходити на бігову доріжку, де вас бачитимуть усі.

Чому ж тоді, якщо навіть дитині зрозуміло, що справжні пригоди неможливо пережити, бігаючи стадом, ми прагнемо лишатися в натовпі?

Робити це нам наказує Тигр.

Дозвольте зробити важливе уточнення. Жоден аспект приборкання тигрів не вимагає від нас іти проти натовпу просто так. Справа не в бунтарстві й не в ігноруванні хороших рішень, які вже ухвалені до нас і які ми можемо (етично) позичити чи вдосконалити. Правило 6 не вимагає від вас зухвало відкидати поради або рекомендації людей, до яких краще дослухатися.

Правило 6 закликає вас не боятися встати й узяти на себе відповідальність у потрібний момент — навіть якщо це означає, що про вас говоритимуть на трибунах, хай би чим були ці трибуни насправді у вашому світі. Правило 6 закликає вас не боятися, що вас засуджуватимуть, вважатимуть нерозумними чи самовпевненими, коли настане час зробити крок, ухвалити рішення, забезпечити результат. На біговій доріжці потрібно відповідати за свої слова. Там не можна ховатися або виправдовуватися.

Якщо ви помітили себе на трибунах

Якщо ви помітили, що засуджуєте інших, подумки або вголос, зупиніться. Чи не поводитесь ви як «трибунний жокей»? Безперечно, це весело. Безперечно, це поширює негатив і страх у наших суспільствах. Безперечно, це уповільнює інновації та пригнічує молодь. Але насамперед це приносить нам задоволення. Викликає заспокійливе відчуття належності до групи. Групи, яка знає краще. Найімовірніше, жоден член цієї групи не був на біговій доріжці.

Коли я почав знайомитися з професійними спортсменами, то зауважив, як рідко вони критикують із трибун. Як їх уражають і тішать досягнення в будь-якій сфері — мабуть, тому, що вони знають ціну цим досягненням. Які вони щедрі на вітання. Як вони співчують людині, яка ухвалила неправильне рішення, тому що знають, що помилки, зроблені з найкращими намірами, викликають самокритику та біль.

Професійним спортсменам властива скромність, яка не дає їм засуджувати інших. Мабуть, це пояснюється усвідомленням того, як легко людина може осоромитися в будь-який момент, коли вона випробовує свої сили, виходить далеко за межі своєї зони комфорту на публічному майданчику.

Тому кожен приборкувач тигрів має помічати, коли він затримується на трибуні, щоб разом з іншими спростити собі життя. Перебування на трибуні — безпомилкова ознака того, що ви не на біговій доріжці. Важко бути у двох місцях одночасно. Щоб дізнатися більше про хвилювання під час виходу на бігову доріжку і про те, як повернути собі контроль над своєю історією, зайдіть на сайт *tamingtigers.com* і перегляньте фільм «Короткий шлях для найкращого огляду».

Трибунний жокей на робочому місці

У ХХІ столітті трибунний жокей на робочому місці небезпечніший, ніж будь-коли. Він завдає шкоди не лише собі, а

й команді, і негативно впливає на успіх організації. Зміни все одно відбуваються. Трибунний жокей лише сповільнює розвиток своєї організації. Таким чином він ставить під загрозу не лише своє майбутнє, а й майбутнє своїх колег.

Ми всі часом опиняємося на трибуні, тож варто пам'ятати про наслідки цього, коли нам захочеться долучитися до супроводу Короля Циніка, який збирається біля кавового автомата або в барі після роботи.

Трибунний жокей і «БЕЗПЕЧНІ» ІННОВАЦІЇ

Інновації вимагають хоробрості від особи чи команди, які пропонують неординарні ідеї, а також від організації, яка втілює ці ідеї в життя у своїх внутрішніх процесах або в зовнішньому продукті. Це вимагає дуже крихкої системи довіри, яку трибунний жокей може зруйнувати одним підняттям брови.

Під час роботи зі старшою командою над темою інновацій легко помітити трибунного жокея. Коли розмова починає виводити кожного члена команди на бігову доріжку, він напружується, вертиться й відчайдушно шукає шлях до глядацької зони. Звичайно, не вся команда це помітить. Але цей страх заразний. Відмінність між цією настороженістю і справжньою, важливою критикою полягає у щирості людини. Чесні

критики перебувають на біговій доріжці, а не на трибуні. Команда трибунних жокеїв нагадує корабель, який пливе, стоячи на якорі, або гоночний автомобіль, який намагається прискоритися з відкритим гальмівним парашутом.

Інновація за визначенням вимагає виходу з натовпу. Вона вимагає ставити під сумнів особисті, командні та організаційні правила — колективну корпоративну інструкцію, з якою ми стикалися у правилі 2. Але наш трибунний жокей зберігає певність. Така певність недоступна в інноваціях.

Що ж станеться?

Є три варіанти. Команда може переконати трибунного жокея обережно вмочити ноги в море змін. Часто такі експерименти є для нього лячними й напрочуд важкими, і вони можуть призвести до дуже емоційних реакцій.

Команда може відмовитися від трибунного жокея й рухатися самостійно — це трапляється дуже рідко, тому що команди зазвичай не розуміють важливості того, що відбувається, у контексті довгострокових перспектив.

Останній і найпривабливіший варіант — тримати всіх тигрів під контролем. Це відбувається, коли команда заходить у глухий кут та обирає анемічну інновацію, «спущену згори». Проте знайдеться той, хто не побоїться покинути безпеку гурту й позмагатися за перемогу. Десь зароджується конкуренція, яка дасть змогу написати історію цієї команди.

Аналізуючи великі інноваційні компанії, можна помітити, що всі вони не боялися покинути трибуни й вийти на бігову доріжку, попри осуд і загальноприйняті уявлення. У деяких давніших прикладах, як-от *First Direct Bank* (підрозділ банківської групи *HSBC*), команда розташовувалася в новому місці,

Вихід із ТРИБУН

Під час навчання методу приборкання тигрів настає момент, коли клієнт вирішує, що він досягнув ясності. Він прагне вийти на бігову доріжку — можливо, вперше в житті. Це дуже емоційний момент для коуча і для клієнта. Тигра виявлено і приборкано, і він ніколи більше не зможе гарчати так голосно.

Коли ви побачите навколишній світ та інструкцію, яку вам нав'язує суспільство, збоку, а не зсередини, ви зможете вийти на бігову доріжку та подивитися звідти на глядачів.

Ті, хто знаходиться на біговій доріжці, часом почуваються самотніми. Публічність зумовлює самокритику. Але якщо ви вирішите вийти з натовпу, то зустрінете інших приборкувачів тигрів. Ви доєднаєтеся до нового гурту. У вас з'являться нові помічники та прибічники. Це ті люди, які приймуть ваш дзвінок пізно ввечері, коли вам буде важко, тому що вони теж не раз обпікалися.

Ви писатимете свою історію.

Правило 6: останнє правило лідерства

Правило 6 — останнє правило лідерства. Це пов'язано з тим, що воно найважче із трьох. Це великий крок до самостійності. Якщо ви хочете писати свою історію, жити своїм життям, надихати і впливати на інших, бути прикладом для наслідування, потрібно встати зі свого стільця, відставити пластиковий стаканчик із пивом і хот-дог та вийти на бігову доріжку. Перестрибніть через огорожу — і ви відчуєте пружний дерен під ногами.

Гарчання Тигра супроводжуватиме кожен ваш крок, але, перемігши його й залишаючись самими собою, ви відчуєте полегкість і свободу, і це дійсно чудова нагорода. Героїчна нагорода за героїчний учинок.

А ще ви відчуватимете радість, коли зробите все правильно. Коли ви знатимете, що ухвалили рішення, поставили на карту свою репутацію, переймалися через це й не спали ночами.

І досягли мети.

Ви перемогли.

Аспекти правила 6, від яких Тигр хоче відвернути вашу увагу

ПРАВИЛО 6: НЕ ШУКАЙТЕ БЕЗПЕКИ В НАТОВПІ

Найкращих жокеїв у світі можна знайти на іподромі — у барі чи в прес-румі. Звідки на вашому метафоричному іподромі ви хочете писати свою історію?

Всі ваші герої були на біговій доріжці, намагалися робити те, що для них важливо, ігнорували в'їдливі зауваження глядачів — добре подумайте і скажіть, чи погоджуєтеся ви з цим.

Трибунний жокей на робочому місці стримує інновації, прогрес і зміни.

Безликі візії й цінності трибунних жокеїв, «спущені згори» у вигляді плакатів на стінах, заважають компанії взаємодіяти з працівниками й писати власну чудову історію.

Для того щоб писати свою історію, потрібно бути на біговій доріжці, на видноті. Тигр гарчатиме, і вам знадобиться хоробрість. Нагорода за це буде великою.

Тепер зайдіть на сайт *tamingtigers.com* і перегляньте фільм під назвою «Короткий шлях для найкращого огляду».

Twitter. @jim_lawless.

Веб-сайт: tamingtigers.com.

Facebook: facebook.com/pages/Taming-Tigers.

Приклад 6: ІЗОБЕЛ РАЙДЕР

Фактично моя історія починається у два роки, коли мене взяли під опіку. Після цього я змінила кілька дитячих притулків, поки мене в 11-річному віці не взяла на виховання дуже хороша сім'я. Я прожила в ній до 15 років, а потім повернулася до своїх батьків. Це мало катастрофічний вплив на мою освіту. У 18 років я вступила в армію, склавши іспит *GCSE* із трьох предметів. Після цього я працювала на різних посадах, зокрема в приватній оборонній компанії та відомій кондитерській компанії. Щодо особистого життя, то я вийшла заміж і народила доньку. Завдяки їй я змогла зрозуміти і налагодити взаємини між матір'ю й донькою, яких, мабуть, мені не вистачало.

З вересня 2002 року до лютого 2004 року я здобувала кваліфікацію *HNC* і отримала відзнаки за більшість завдань. Я працювала на повну ставку. Мені подобалася моя робота й моє життя. Я завжди прагнула отримати диплом, щоб покращити свої кар'єрні перспективи й довести щось собі.

Мені довелося покинути навчання внаслідок драматичних подій. У березні 2004 року моїй мамі діагностували невиліковну хворобу, а мій чоловік розірвав шлюб. Усе це сталося протягом 48 годин. Я продовжувала працювати на повну ставку, сама піклувалася про доньку й намагалася владнати всі непорозуміння з моєю мамою за той час, який у неї залишився. Той рік був особливо важким, тому що я хотіла звернутися до неї по підтримку стосовно мого

- *HNC (Higher National Certificate)* — вищий національний сертифікат, який видається після проходження однорічної або дворічної програми й дає право на трудову діяльність. Відповідає кваліфікаційному рівню «молодший бакалавр».

шлюбу, а до чоловіка - стосовно неї. Але, звичайно ж, я розуміла, що не можу звернутися до жодного з них. Я досі дуже сумую за мамою. У ту ніч, коли вона померла, моя братова за її вказівкою дала мені фотографію, на якій вона отримувала диплом у 56 років.

Я переїхала з донькою у власний дім, а в березні 2006 року мене скоротили - здається, всі доленосні зміни, які можна собі уявити, відбулися протягом двох років.

Проте в серпні попереднього року мій роботодавець проводив семінар із розвитку кар'єри, і я задумалася про те, щоб повернутися до навчання. Спочатку я гадала, що втратила можливість здобути освіту, але зрештою зрозуміла, що сама відмовилася від цього. Я поїхала на відпочинок в Австралію до своїх прийомних батьків, і після повернення вирішила вступити на магістерську програму з розвитку персоналу, використавши вихідну допомогу. Я влаштувалася на півставки з фіксованим терміном, аби зводити кінці з кінцями.

У наступні два роки була низка тимчасових робіт, емоційних та інтелектуальних викликів, але приборкання тигрів з'явилося в моєму житті наприкінці магістерської програми. Я завжди страждала від сумнівів і невпевненості: мабуть, психологи пояснили б це браком батьківської підтримки й заохочення в перші роки життя. Я намагалася завершити дисертацію. Ніколи досі не робила нічого подібного, не кажучи вже про такий рівень і масштаб. Мені було страшно, я почувалася некомпетентною й переконувала себе, що взяла на себе забагато (звісно, ніхто не звинувачуватиме мене, якщо я не дійду до кінця). Я шукала виправдання для того, щоб покинути програму або відкласти захист дисертації на рік, попри підтримку й заохочення менеджера програми й моїх близьких друзів - але що вони знали? Звісно, я не отримаю диплом: я не складала іспити другого рівня й не мала завершеної освіти. Кого я намагаюся обманути?

На місцевій конференції з профорієнтації я прослухала виступ Джима Ловлесса про приборкання тигрів - про голоси, які нашіптували мені, що в мене не вийде, отже, я приречена на поразку, переоцінила свої можливості тощо. Особливо мене вразили слова про те, що *Grand National* не змінює дату змагань через одного жокея, який відчувається не готовим. Суворо! Готуйтеся й налаштовуйтеся — або втраťте свою нагоду. Можливо, ви не переможете, але принаймні візьмете участь і зможете пишатися тим, що ваші зусилля не були марними.

Увесь час, поки я навчалася, фотографія мами висіла на стіні за моєю спиною. Я вірю, що вона попросила передати мені цю фотографію не просто так — вона у такий спосіб намагалася сказати мені, що я повинна вчитися далі. Тож я позбулася цих тигрів. Оскільки моя дисертація мала два дедлайни - закінчення навчального року й дата складання, - я зосередилася. Вирішила, що нічого не втрачу, якщо спробую, і втрачу все - кошти, самоповагу й гордість, — якщо здамся. Зрештою, я робила це заради трьох людей: моєї мами, моєї доньки й самої себе.

Нещодавно я обійняла нову штатну посаду вищого рівня (і з вищою зарплатнею), і моє життя стрімко розвивається. Я рухаюся в обраному напрямі.

Озираючись на минуле, я розумію, що я - боєць і переможець. Я завжди мала справу з тиграми, просто не знала, як вони називаються. Крім того, я вірю в долю. Виступ Джима про приборкання тигрів був для мене не випадковим. Він допоміг мені розвернутися на 180 градусів і перестати жаліти себе. Я отримала диплом у грудні 2008 року і знаю, що мама дивилася на мене.

ЧАСТИНА ТРЕТЯ

Правила змін

Щодня робіть те, що вас лякає

Правило 7 на кінних перегонах - приборкувач тигрів поза зоною безпеки

23 грудня 2003 року, мій тридцять шостий день народження, 5:45 на годиннику. Темно, хоч в око стрель. На узбіччях у світлі автомобільних фар виблискує іній. Я приїхав із Лондона на задвірки Верхнього Лембурна й безнадійно заблукав.

Моє спізнення, а також той факт, що я вперше відвідаю знаменитий кінний двір Джемі Осборна, де я нікого не знаю й сидітиму там на коні перед усіма цими досвідченими наїзниками, змушують мене хвилюватися. Я займаюся верховою їздою один місяць і один день.

Повертаю за ріг, і фари освітлюють нове видовище — вервечку з п'ятнадцяти бігових коней, які йдуть мені назустріч у темряві. Ніколи не забуду, як уперше почув цокіт стількох копит по асфальтобетону. У мене досі біжать мурашки по шкірі від цього звуку. Перекрикуючи гул, наїзники повідомляють, що я доволі близько до двору Осборна. Припарковую автомобіль на стоянці о 6:05. Спізнився на п'ять хвилин. Погано як для першого разу. На кінних дворах не заведено спізнюватися.

Тепер я заблукав на величезному дворі й намагаюся знайти єдину людину, яка може мені допомогти, — Родді Гріфітса, помічника Джеймі. Приблизно в половині стійл увімкнене світло і хтось працює. Я насторожено відзначаю, що в кожному

стійлі стоїть повністю осідланий кінь і чекає на команду «Виводь!». Я ще навіть не знайшов свою вуздечку. Проте я нарешті знаходжу Родді. Здається, він не радий моєму спізненню, але намагається розрядити ситуацію своєю усмішкою й рукостисканням.

— Сьогодні ви їхатимете на кобі¹ Джеймі, Вікторі.

— Чудово, дякую.

— Він спокійніший за бігового коня, але трохи впертий і норовливий. Як думаєте, впораєтеся?

Ох, Джі! У що ти мене втягнула? Чи готовий я до норовливого коня після місяця занять? Судячи з вигляду Родді, він теж запитує себе, у що його Джі втягнула.

— Виводь!

Наїзників підсаджують на коней, і вервечка рушає на криту доріжку для троту², щоб розігріти тварин. Ми з Родді підходимо до стійла Віктора. Родді несе сідло і, на щастя, починає сідлати коня сам, а не чекає цього від мене.

Він виводить Віктора зі стійла, підсаджує мене й каже мені перевірити підпругу. Перевірити підпругу? Сидячи на коні? Я ще не знав, що для наїзників це звична справа — затягувати або послаблювати підпругу на різних етапах, сидячи в сідлі. Я стривожено

1 Коб — вид тяглових коней, який також використовується для верхової їзди. Невисокі коби вирізняються міцною статуєю й короткими ногами.

2 * Укорочена рись; довжина кроку при цьому становить 2 метри, середня швидкість 13-15 км/год.

дивлюся на Родді. Він теж дивиться на мене — ще більше стривожено.

Він натягує підпругу й каже мені їхати до решти наїзників на доріжку для троту. Він біжить попереду й починає давати їм указівки.

Ранок. Надворі морозно й темно. Ми йдемо до віддаленого освітленого манежу для троту. Я бачу, як коні тренуються там. Це схоже на піщану бігову доріжку, але з високою огорожею з обох боків і дахом.

Там близько двадцяти п'яти коней рухаються швидким тротом. Я ніколи не бачив нічого подібного. Мене вражає те, як спокійно вони поводяться, наскільки вони розслаблені. Я думав, що це небезпечно! Можливо, все буде гаразд. Хтось стоїть у сідлі, а хтось виконує стройову рись; хтось розмовляє, а хтось їде мовчки або говорить до свого коня. Всі наїзники вдягнені в балаклави, шарфи, рукавиці й багато шарів одягу під куртками, через що нагадують футбольні м'ячі на конях.

Віктор виходить на пісок, і я прошу його йти тротом. Він відмовляється. Я цього ще не знаю, але Віктор із перших секунд зрозумів, що я не зможу впоратися з його примхливою вдачею, якою він так пишається. Кінь миттєво переходить із ходи на кентер, і ми біжимо повз наїзників, які сердяться через те, що я збурюю їхніх коней.

Але це не я пробиваюся між ними, не я правлю конем. Процесом керує Віктор. Я намагаюся натягнути повід і розумію, що він занадто довгий: я не був готовий до бігу. Тому швидко міняю руки, щоб скоротити його. У подальші тижні я дізнаюся, що породисті коні сприймають це як сигнал до прискорення. На перегонах можна побачити, що жокеї завжди вкорочують повід і міняють руки, під'їжджаючи до фінішної прямої. Для бігового коня це те саме, що натиснути на газ.

Вам може здаватися, що це не стосується кобів, але, як з'ясувалося, Віктор проводив забагато часу з біговими кінями, а зміна рук для нього — чіткий сигнал до прискорення. До цього моменту я відчував лише сором. Досвідчені наїзники

стримували своїх рвучких три- або чотирирічних коней попри те, що Віктор уперто ніс мене кентером повз них. Тому мені було не страшно. Але цей ривок маленького коба після зміни рук суттєво підвищив ставки. Тепер ми бігли галопом і я хвилювався.

Несподівано помітив, як голосно свистить вітер у вухах. Сидячи в сідлі, важко ще щось помічати. Я не міг зупинити цього коня, і картина, яка відкривалася пере- ді мною, нагадувала комп'ютерну гру, в якій автомобіль петляє між іншими на шаленій швидкості та збиває все на своєму шляху. Я бачив страшний сон наяву.

Я їхав по третьому колу. Більшість коней я минув щонайменше двічі, і коли наближався до Родді, той вирішив утритися. Він став посеред шляху, розвівши руки в сторони. Він збожеволів?

Родді дивився Віктору в очі. Віктор відповідав тим самим. Я переводив погляд з одного на другого й намагався вгадати, що буде далі.

Віктор, без сумніву, любитель спорту. Він не лише проводив багато часу з біговими кіньми, а й навчився обманних маневрів. Він відхилився вліво, але Родді не дурень. Чоловік зійшов із бігової доріжки і став перед Віктором. Віктор набрав швидкість і, підбігаючи до Родді, відхилився вправо. Він обійшов останнього захисника, і ніщо не відділяло його від воротарського майданчика. Кінь нашорошив вуха й насолоджувався перемогою.

Віктору більше не спадали на думку ніякі розваги. Він обігнав усіх бігових коней у першому заїзді й ніби запитав у них своїми зухвало нагостреними вухами:

«Хто найкрутіший?». Але це ще не все: Віктор виконав трюк у дусі Філа Беннетта. Він перейшов у трот, скинув мене на землю й пішов туди, де на нього чекав Родді. Я повернувся біговою доріжкою до Родді та свого ворога.

Іноді у приборканні тигрів важко даються дрібниці. Наприклад, прохід через цілий ряд наїзників, які дивляться на тебе з відразою. Одна дівчина усміхнулася мені, коли я йшов до Родді. Дякую, Сем.

Родді — справжній джентльмен. Він щосили намагався усміхатися й запевнив мене, що все гаразд. Ми повернулися до стійла, поки решта із заїзду переходила до тренувань на кентері. Родді попросив мене не спізнюватися завтра.

О Боже! Залишилося всього 23 години до того, щоб повторити цей страшний трюк. А потім знову. Чи вистачить мене на рік?

Аж ось настало 23 жовтня 2004 року — трохи менше місяця до перегонів. Я сів у машину на подвір'ї свого нового дому в Іст-Гестоні й за 15 хвилин вже був у Чарлі Морлока. День видався прохолодний і тривожний. Сьогодні потрібно зробити ще одну «страшну річ». Я вперше працюватиму з Ейргастою, на якому виступатиму на змаганнях. Раніше я вже тренував його, але не працював із ним.

Ми дісталися до Кінгстон Лісл. Плац для галопу губився в тумані на Бловінг Стоун. Але нам не туди: працюватимемо на рівній всесезонній доріжці, де коні зможуть як слід пришвидшитися.

Проходимося довгим, розміреним кентером з одного кінця доріжки в другий. Після кентеру і троту Чарлі із задоволенням відзначає, що коні готові до швидкої роботи. Повертаємося пішки на старт.

«Робота» на кінному дворі — це їзда врівень або поряд з іншими кіньми у швидкому галопі. Я працював із кіньми Чарлі та Мартіна Бослі, а також з іншими кіньми в Британській школі верхової їзди в Ньюмаркеті, але мені все ще потрібно все обдумувати заздалегідь, щоб нічого не забути. Перша робота з

конем перехоплює подих. Швидкість, якої ви досягаєте, ні на що не схожа, тому що ви сидите на коні, а не в автомобілі. Ви їдете дуже близько до інших наїзників, торкаючись стременами, і спочатку важко повірити, що все вийде.

Чарлі дає вказівки мені та Леону. Леон рушить першим, я триматимуся на невеликій дистанції, потім наздожену його біля другого куща й дозволю коням бігти галопом урівень до кінця доріжки. Гаразд. Я вдягаю захисні окуляри, повторно перевіряю підпругу. Коні наготові — вони знають, що на них чекає, і дуже радіють цьому.

Леон рушає, і я їду за ним на невеликій дистанції. Ейргаста махає до мене головою й тягне вперед, але швидко заспокоюється й виконує команди. І от ми мчимо: праворуч від нас дерева, ліворуч — трава, чутно стукіт копит і вітер. Мені приємно працювати з Ейргастою: його рухи злагоджені та збалансовані. Виступати на ньому буде приємно. Тут він також стикається з протидією: пісок із-під копит першого коня потрапляє на нього. У Саутвеллі буде так само, і не схоже, щоб це йому заважало.

Перший кущ. Ми виїжджаємо з-за спини Леона, і я передбачаю ривок, адже Ейргаста сприйме наш рух як сигнал до прискорення. Він — біговий кінь і знає свою справу. Мені потрібна ця швидкість, але лише для того, щоб наздогнати Леона біля другого куща — далі ми поїдемо разом. Якщо кінь занадто розженеться, ми пробіжимо повз Леона і роботу буде змарновано. Ейргаста слухається мене, але неохоче. Я гойдаюся на його спині, коли ми під'їжджаємо до Леона. Мені потрібно їхати ніздря в ніздрю з Леоном, торкаючись чобітьми, поки ми не пришвидшимися разом. Потім ми їхати

мемо пліч-о-пліч. Ми орієнтуватимемося на слабшого коня — у цьому заїзді немає переможців.

Леон усміхається, коли ми стикаємося стременами точнісінько біля другого куца — він доклав стільки зусиль, щоб вивести мене на цей рівень.

— Готовий? — перекрикує він шум.

— Готовий!

Я переношу масу тіла вперед, подовжую повід на один сантиметр — і кінь летить! Ми пробігаємо один фарлонг^{*}, поки Ейргаста не вирішує, що час сповільнитися. Я клацаю язиком, змінюю руки, опускаюся нижче в сідлі, і він мчить далі.

Ми пробігаємо повз Чарлі, і я бачу краєм ока усмішку на його обличчі. Ейргаста поводить чудово.

— Достатньо! — кричить Леон. Ми подовжуємо поводи й піднімаємося в сідлах, вигукуючи «Тпру!», після чого коні сповільнюються й ідуть на поворотну петлю в кінці доріжки.

— Цього вистачить. Ведіть їх додому, — гукає до нас Чарлі.

Ми з Леоном повертаємося в Рейс'ярд Котедж через Кінгстон Лісл.

Коли я формулював правило «Щодня робіть те, що вас лякає», хто міг би подумати, що це приведе мене сюди?

Правило 7: щодня робіть те, що вас лякає

— Агов, приятелю! Можеш сказати мені, як потрапити в Карнегі-Холл^{**}?

* Британська й американська одиниця вимірювання відстані; дорівнює 201,168 м.

** Карнегі-Холл — одна з найпопулярніших концертних зал у світі, розташована в Нью-Йорку.

— Звісно! Репетируй.

Боротьба зі страхом і дискомфортом — це набута навичка,

яка потребує практики. Якщо ви її не розвиватимете, то не будете готові, коли доля підкине вам нагоду (а разом із нею страх і дискомфорт), і вам потрібно буде ухвалити сміливе рішення і вжити рішучих дій, а також забезпечити вагомий результат для нашої історії. Ті, хто уникає такої практики, схильні лякатися гарчання Тигра, коли отримують шанс. Тигр диктує їхню історію.

Боротьба зі страхом і дискомфортом — це набута навичка.

Задумайтесь на мить — важливо не пропускати цю частину.

Боротьба зі страхом і дискомфортом — це набута навичка.

Проте страх і дискомфорт — надзвичайно непопулярні слова. Ось чому правило 7 входить до десяти правил: «Щодня робіть те, що вас лякає».

Правило 7 є першим правилом змін, тому що перегляд вашого ставлення до страху й дискомфорту — це довгострокова зміна, без якої неможливо досягти інших довгострокових змін.

ПРАКТИКУВАННЯ СТРАХУ Й ДИСКОМФОРТУ?

Ви ЦЕ СЕРЙОЗНО?

О, так. Ви ж серйозні у своїх намірах приборкати Тигра? Цінні речі завжди потребують зусиль, чи не так?

Трохи раніше я розповів вам дуже важливий секрет. Дозвольте вам його нагадати. Будь-яке зростання, будь-яка пригода, будь-які наші минулі чи майбутні досягнення потребували або потребують боротьби зі страхом і дискомфортом.

Тигр гарчить на нас, коли ми рухаємося в напрямку страху й дискомфорту. Але, звичайно ж, насправді його там немає. Яким справжнім і грізним вам не здавався б цей Тигр, це витвір уяви. Є лише ми, і ми докладаємо максимум зусиль, щоб зробити все правильно і приборкати нашу застарілу систему боротьби або втечі, яка ускладнює нам життя, виділяючи гормони стресу.

Рішення, які ви ухвалюєте протягом робочого дня, сумарно визначають історію вашої кар'єри. Ви зважуєте бажані результати й ризики. «Я хочу поговорити з цим незнайомцем під час онлайн-заходу, але боюся, що здамся йому нецікавим — і взагалі, мені ніяково вести світські розмови». Або: «Я хочу опанувати нову навичку, але мені також подобається дивитися телебачення».

Важливий елемент приборкання тигрів і основа «коучингу без лімітів» — це підкреслення ризику й наслідків бездіяльності; усвідомлення того, чим ви жертвуєте, уникаючи Тигра. Ми можемо використати це як мотивацію для того, щоб зіткнутися з безпосередньо Тигром і рухатися вперед. Чи зробите ви так?

Пам'ятайте, що згідно з правилом з ми вмотивовані на щось або проти чогось. Більшість людей протягом усього свого професійного життя втікають від усього, чого вони бояться, замість того, щоб подолати свій страх і отримати бажане. У ХХІ столітті це вже не варіант. Усе змінюється надто швидко, щоб розслаблятися і сподіватися вижити на поточному рівні — про рух уперед годі й говорити.

Потрібно вміти приборкувати вашого Тигра, коли його гарчання застає вас зненацька або коли вам відкривається можливість, але страх заважає скористатися нею. Це стає обов'язковою професійною навичкою. Потрібно встигати за змінами.

Прокиньтесь, щоб не пасти задніх!

Не дозволяйте собі побіжно читати ці рядки і глибокодумно кивати. Прокиньтесь! Якщо наша історія ґрунтується на сукупності рішень, а рішення істотно залежать від нашого ставлення до страху й дискомфорту, боротьба зі страхом і дискомфортом відіграватиме важливу роль у кінцевому результаті й у нашій історії.

Як ЗАСТОСОВУВАТИ ПРАВИЛО 7?

Правило 7 стосується не пошуку гострих відчуттів, хоча вони

допомагають звикнути до ризику і впоратися зі своїми психічними та фізичними реакціями. Правило 7 стосується не ірраціональних, бездумних, необачних або егоїстичних дій.

Правило 7 стосується щоденної продуманої боротьби зі страхом і дискомфортом у контрольованому середовищі, яке ви обрали. Спробуйте завтра розсмішити людину, в якій ви купуєте газети або бензин. Ви не дуже ризикуєте, адже в разі невдачі не зазнаєте великих репутаційних утрат. Але якщо ви не природжений жартівник, то пройдете весь цикл Тигра, описаний на сторінці 120 (зокрема подолаєте спокусу відступити, щоб уникнути Тигра), — надниркові залози почнуть виділяти гормони стресу й викликати страх, поки ви стоятимете в черзі до цієї людини.

Можна піти ще далі, якщо забажаєте. Запишіться на курс, який вас лякає. Прийміть виклики, які відкладали роками через певні побоювання. Це може бути щось пов'язане зі спортом чи з аматорським театром, чи з місцевою політикою. Хоч якими були б ваші інтереси, розвивайтеся і вчіться долати страх і дискомфорт.

Правило 7 та особистісні зміни - переваги практики

Які переваги вам дасть регулярне застосування правила 7?

Правило 7 нагадує вам про Тигра. Не можна дозволяти йому блукати периметрами ваших дій і тримати вас у поточних межах. Ми викликаємо його щодня, коли робимо те, що нас лякає, і щодня усвідомлюємо, що в нього нема зубів. Ви вижили!

Правило 7 щодня проводить вас через цикл Тигра (дивіться сторінку 120). Ви відчуватимете емоції, які є реакцією вашого організму на виклики вашій інструкції. Зазнаватимете фізичних змін, нападу Директора й Саботажника на вашу історію. Перериватимете цю інстинктивну «тваринну» дію застарілої системи попередження (створеної для відбиття нападу справжнього живого Тигра) і щодня формуватимете іншу реакцію. І що частіше ви це робитимете, то швидше

навчитися боротися зі страхом і дискомфортом.

Правило 7 породжує нову енергію і хвилювання завдяки тому, що ви щодня робите щось нове. Воно змушує вас долати емоційний і ментальний спротив змінам. Це правило підвищує вашу впевненість у собі, допомагає вийти з натовпу й будувати власну кар'єру, власну історію.

Правило 7 додає практики, навчання, прогресу та розвитку в повсякденне життя. Ризикуючи, ми вчимося чогось нового. Завжди. Продуманий і контрольований ризик, за умови дотримання дисципліни, вестиме вас дивовижною траєкторією росту.

Правило 7 стає цікавим. Ви зустрічатимете нових людей, коли розпочинатимете спонтанні розмови або прийматимете ризики, яких раніше боялися, а також опинятиметеся в нових ситуаціях!

Опануйте навичку боротьби зі страхом і дискомфортом

Правило 7 змінює нас. Воно вчить нас боротися зі страхом і дискомфортом і показує нам, що насправді ці емоції прийнятні. Цей постійний ефект росту, зумовлений незначним виходом із зони комфорту, — найважливіший чинник, який дав мені змогу побити британський рекорд із фрідайвінгу й узяти участь у кінних перегонах через рік після початку тренувань. На посаді керівника компанії *Taming Tigers* я продовжую щодня застосовувати цей принцип.

Джі, моя наставниця з верхової їзди, чудово вміє це робити. Вона завжди ставила переді мною новий виклик за місяць до того, як я почувався готовим до нього. Андреа, мій тренер із фрідайвінгу, завжди зустрічав мене бадьорим «Чао!», коли я приходив на тренування, а потім оголошував цілі, які він сьогодні ставить переді мною, так само впевнено й підбадьорливо усміхаючись.

Я не усміхався, коли думав про прийдешній виклик. Але я завжди згадував його з усмішкою через три години, три тижні чи навіть три місяці. І коли я практикував боротьбу зі страхом і дискомфортом, кожен виклик ставав для мене легшим.

Аспекти правила 7, від яких Тигр хоче відвернути вашу увагу

ПРАВИЛО 7: щодня РОБІТЬ ТЕ, ЩО ВАС ЛЯКАЄ

Боротьба зі страхом і дискомфортом — це всього лише набута навичка. Розвивайте її.

Ми вмотивовані рухатися від того, чого боїмося, до того, чого прагнемо. Ви хочете написати свою історію, уникаючи страху й дискомфорту чи спираючись на набуте вміння долати страх і дискомфорт, досягати мети й робити свій внесок?

Можна наважуватися на пригоди, від яких перехоплює

подих, у межах правила 7, але це не обов'язково. Спробуйте ще страшніший тест, наприклад, поговоріть із кимось відверто.

Правило 7 дає вам великі переваги. Воно:

- поглиблює вашу поінформованість про вплив Тигра й методи боротьби з ним;
- допомагає вам зрозуміти й перервати цикл Тигра (сторінка 120);
- породжує енергію і хвилювання, підвищує вашу впевненість у собі;
- спонукає вас щодня розвивати важливу навичку боротьби зі страхом і дискомфортом;
- урешті-решт, додає життю нових приємних барв.

Тепер зайдіть на сайт *tamingtigers.com* і перегляньте фільм під назвою «Як потрапити в Карнегі-Холл?»

Twitter: @jimjawless.

Web: tamingtigers.com.

Facebook: facebook.com/pages/Taming-Tigers.

Приклад 7:

КРІС ПІРС

Я побачив виступ Джима на конференції *itSMF (IT Service Management Forum)* для менеджерів з інформаційних технологій у Бірмінгемі в листопаді 2006 року. Мені подобається відвідувати презентації на конференціях, але в минулому я був не задоволений ораторами, адже вони надто складно говорили й не давали практичних порад. Виступ Джима вразив мене з перших хвилин, особливо його ідея щодня робити те, що тебе лякає. Власне, мене це настільки надихнуло, що я одразу ж вирішив виступити на цій конференції наступного року. Я сказав про це колезі, яка прийшла зі мною, і вона не повірила, що я дотримаю слова. Але я запевнив її у своїй рішучості - навіть якщо це буде найстрашнішою подією в моєму житті - і попросив жінку стати моїм свідком.

Я пропрацював у *IT* майже 30 років і, щиро кажучи, звик бути у своїй зоні комфорту, тому це рішення було для мене важливим. Першим кроком було подання синопсису презентації. Я назвав свій виступ «Сприймайте це як...! Роль аналогій та пончиків у донесенні своєї думки». Я хотів, щоб презентація була цікавою, а не стала «жертвою *PowerPoint*». На цьому етапі я з острахом думав про виступ і не розумів, навіщо я в це вв'язався - Тигр, якого я взявся приборкати, огризався. Коли я почув, що мою заявку прийняли, то зрозумів, що мушу довести справу до кінця. Виступ було заплановано на листопад 2007 року на конференції в Брайтоні.

Перед початком конференції я сумнівався, що моя презентація викличе великий інтерес, але в залі був повний аншлаґ - люди стояли навіть уздовж стін! Для початку я сказав, що це один із найважливіших днів у моєму житті і що мене б тут не було, якби не Джим. Кілька слухачів, які бачили виступи Джима, кивнули.

Виступ минув надзвичайно вдало. Слухачі сміялися й аплодували у правильних місцях. Згідно зі статистикою конференції, яку я згодом отримав, 95% слухачів назвали презентацію дуже хорошою або чудовою, а 100% сказали, що рекомендуватимуть залучати мене й надалі.

Можна сказати, що Джим змінив моє життя, адже, якби не його презентація, я нізащо не наважився б виступити. Я продовжив проводити презентації й зараз входжу до списку спікерів *itSMF*. Крім того, нещодавно я написав передову статтю для журналу *Computer Weekly*. Я змінив свій кругозір і хочу надихати інших людей робити так само. Я ношу в кишені картку з десятьма правилами приборкання тигрів, і коли опиняюся у складній ситуації на роботі (як-от нещодавня співбесіда), часто запитую себе: «А що зробив би Джим?».

Безперечно, найбільше мене вразив заклик Джима «щодня робити те, що тебе лякає». Навіть якщо ви зміните щось незначне, якщо ви рухатиметеся невеликими кроками, це хороший принцип, і я досі намагаюся його дотримуватися. Змінилося не лише моє професійне життя. Я почав робити те, що давно відкладав, у інших сферах, і моя дружина із задоволенням відзначає, що я став набагато імпульсивнішим (наприклад, можу замовити квитки на відпочинок без попередження) і рішучішим. Коли ви подолали свій страх, вас ніщо не зупинить.

Я взяв за правило ухвалювати рішення, дотримуватися їх і казати іншим, що я збираюся робити. У цьому разі ви берете на себе зобов'язання й мусите виконати його.

Якщо минулого року моїм викликом була презентація, цього року я вирішив вивчити японську мову. Я колекціоную комп'ютерні ігри й часто імпортую їх із Японії, тому мене цікавлять японські мова й культура. Безперечно, знання японської мови допоможе мені з технічними інструкціями. Побачимо, яким буде наступний виклик.

ПРАВИЛО 8

Розумійте й контролюйте свій час, щоб здійснити зміни

Ви пишете історію свого життя. Ваші дії — це ручка. Ваш час — це папір. Те, як ви витрачаєте свій час, формує вашу історію.

У вас є лишень один дефіцитний ресурс. Зрештою він вичерпається, і ви не зможете його поповнити. Хоч ким ви були б — принцом чи злидарем, директором компанії чи школярем, — кожної миті ви вичерпуєте один ресурс.

Єдиний справді дефіцитний ресурс — це ваш час на Землі.

Приборкувач тигрів відкидає ідею «витрачання часу», тому що «витрачений» час на нас не впливає. Він зникає безслідно. Те, як ви використовуєте час, завжди приносить віддачу, завжди має наслідки для вашої історії. Тому ви «інвестуєте» у свої заняття, а не витрачаєте на них час. Але хто визначає ваші інвестиції: ви чи Тигр?

Правило 8: розумійте й контролюйте свій час, щоб здійснити зміни

Якщо ви повернете собі контроль над своїм часом, то зможете його інвестувати в ті надзвичайні справи, які існують на планеті, разом з іншими чудовими людьми.

Ваша історія — це сукупність ваших інвестиційних рішень. Становище, в якому ви зараз перебуваєте, показує, як ви використовуєте свій час. Навіть діти, які у вас є або колись будуть, — це результат того, що ви вирішили інвестувати час у стосунки з певною людиною після першого побачення. *Рішення, дія, результат.*

Правило 8 не стосується тайм-менеджменту. Воно стосується фундаментальних змін у вашому ставленні до часу й Тигра, який гарчатиме на вас, коли ви спробуєте контролювати свій час. Правило 8 — це дієвий інструмент змін. Це друге правило змін, і воно потрібне для того, щоб зрозуміти ваші стосунки з часом. Лише так можна домогтися сталих змін у собі. Якщо ви хочете ознайомитися з цією ідеєю докладніше, відвідайте наш сайт і перегляньте фільм «Гікорі Дікорі Док».

Економісти використовують ідею «альтернативної вартості» — можливостей, які потрібно враховувати під час ухвалення інвестиційних рішень щодо обмежених ресурсів. Ваше рішення (а воно завжди ваше у світі приборкання тигрів — тут немає жертв) відвідати беззмістовну зустріч, витративши весь день на дорогу, теж має альтернативну вартість. Вона виражається у втраченому часі, за який можна написати комерційну пропозицію, домовитися про презентацію для ради директорів, приділити увагу клієнтам, посилити свою команду тощо. У цьому розділі нам знадобиться концепція розподілу дефіцитних ресурсів та альтернативної вартості.

ЧАС І ЖЕРТВА

«Але ж ми не контролюємо свій час», — схвильовано каже чоловік або жінка під час групового обговорення нашої презентації, очікуючи схвалення колег.

«Якби я контролював/-ла свій час, то міг/могла б... Але я його не контролюю, тому я не можу! Промовець має власну компанію; він не розуміє нашої ситуації».

Як же мене пересмикує від цього! Адже це я. Точніше, це був я, коли сидів за своїм столом у Слау і спостерігав за катафалками. Я мовчки переходжу до наступного столу. Побачимо, чи зможе група виправити цю помилку без мого втручання.

Це було моє улюблене виправдання для того, щоб нічого не змінювати, поки я не виявив Тигра. Я був надто зайнятий для цього, і мій час точно не належав мені. Що мені залишалося робити? Я був безсилий, система змушувала мене залишатися в такій комфортній колії. Створивши чудову ілюзію «безпорадної жертви», Тигр повертається у свій ліс переможцем, і все відбувається так, як раніше.

Тому за столом для нарад Жертва системи (яка парадоксальним чином підтримує цю систему своєю присутністю) використовує красномовство для того, щоби переконати вісім-дванадцять осіб за столом (як правило, здорових і заможних мешканців однієї з найбагатших держав у світі), що вони — безпорадні жертви. Вони працюють в економічному середовищі, спраглому до інновацій і готовому винагороджувати наполегливість. Їх зібрала разом їхня компанія, щоби продукувати нові ідеї і шляхи розвитку. Ця компанія інвестувала половину робочого дня в приборкання тигрів, щоб продемонструвати своє прагнення рухатися вперед, передати контроль своїм працівникам, підтримати їхні енергію та запал. Але їхня інструкція продовжує переконувати їх, що їм несила змінити своє становище.

Попри всі докази протилежного, фраза «у нас немає часу, і

ми ніяк не можемо це змінити » є найпоширенішою під час корпоративних сесій приборкання тигрів: чи то на пленарних засіданнях високого рівня, чи то у великих конференц-залах. Більшість людей відчайдушно, палко й самовіддано підтримує думку про те, що вони надто зайняті, щоб робити щось цікаве або захопливе, і що час їм не належить. Але в нас із вами в рукаві є правило 6. Ми не шукаємо безпеки в натовпі. Ми знаємо, як дорого обходиться небажання застосовувати правило 2 і змінювати цю популярну мантру.

Дискусія в конференц-залі на цьому не завершується. Далі події розгортаються за одним із двох сценаріїв. Група почне хором скаржитися на своє становище, або ж станеться злам — і хтось зауважить, що наша Жертва застосовує інструкцію з правила 2.

Найзахопливішим елементом сесії є не зміна ставлення слухачів до часу. Це швидкоплинний момент, камінець на шляху через річку. Найзахопливішим є те, що слухачі вирішують зробити для своєї сім'ї, свого суспільства, колег і компанії. Найприємніше — це поєднання правила 8 та індивідуальної креативності, яке відбувається завдяки правилу з й надихає вас застосовувати правила 5, 6, 7, 9 і ю. Усвідомлення, що ви вільні — ваше справжнє «я» може вирішувати, що робити з вашим «папером».

ТИГР І НАШІ ВЗАЄМИНИ З ЧАСОМ

Як сюди втручається Тигр? Щоб відповісти на це запитання, повернімося до правил принципності. Почнімо з правила 2. Інструкція — джерело безлічі проблем і рішень.

Якщо не змінювати інструкцію щогодини за допомогою самосвідомості, її переважно контролюватиме Тигр. Як ви пам'ятаєте, вона оберігає нас і перекладає провину на інших. На цьому етапі нашої подорожі ви можете самі це помітити у прикладі, який я щойно навів. Якщо ви інвестуєте ваш найбільш дефіцитний ресурс на основі хибних правил, то ризикуєте отримати вкрай неприємний результат.

Як змінилася б ваша інструкція щодо часу, якби ви підняли ставки, якби вам довелося знайти час на те, що ви хочете зробити, інакше... (вставте будь-які небажані для себе наслідки)? Як це вплинуло б на ваші стосунки з часом і на ваші інвестиції в нього?

Яку інструкцію ми створюємо — ту, що дає нам змогу досягти незалежності, бути справжніми, тобто такими, якими ми хочемо бути (не лише заради себе, а й заради інших людей і довколишнього світу)? Чи ту, яка захищає нас від страху й дискомфорту, від труднощів принциповості, від зростання й героїзму?

Після зміни інструкції можна перейти до правила 3. Частиною планування є успішний пошук часу для того, щоб досягти своєї мети. Дивовижно, якими винахідливими ми стаємо в цьому питанні, коли ставимо собі мету. Але це довготермінова праця з високим ризиком, а ми живемо у світі короткотермінових завдань із низьким ризиком. Як наслідок, майже ніхто з нас не приділяє час плануванню (невдовзі ми розглянемо ці концепції). Як ми побачили, Тигр заважає більшості людей шукати свою високу мету. Тому для них не настільки важливо, як вони інвестують свій час.

Вони плентаються на роботу, а потілі повертаються додому, тому що їм здається, що цього від них вимагає життя. А як щодо наших вимог до життя?

Застосувавши правило 3, ви можете повернутися до правила 1. Дійте рішуче сьогодні, адже час обмежений.

Це правило не лише містить згадку про час, а й руйнує вашу інструкцію (правило 2) і виявляє роботу Тигра. Крім того, воно повертає вам контроль над часом за допомогою рішучого кроку, який ви *здійснюєте* сьогодні, щоб довести собі, що могли зробити це багато років тому й можете зробити завтра.

Стратегії інвестування часу

Ви сприймаєте час як те, чим потрібно «управляти», чи як дивовижний ресурс, який ви отримали, коли народилися на світ? Життя можна інвестувати у створення неймовірних речей: починаючи із зарядження вашої команди й колег енергією та ентузіазмом і закінчуючи реорганізацією вашого підприємства чи галузі або вихованням дітей і підтримкою вашого партнера в його справі. А ще можна відвідувати піраміди і брати участь у благодійних марафонах. Чи сприймаєте ви час як папір, на якому ви пишете свою історію? Чи знаєте ви, скільки паперу у вас залишилося? Я теж не знаю.

Цок-цок.

Із цим ресурсом ми не можемо перевищити кредит, бо кредиту немає, тож варто ставитися до нього уважно.

Ось чотири основні способи інвестування часу. Кожен із цих чотирьох підходів приносить різний дохід. Кожна людина інвестує в кожную з цих сфер — це частина життя. Головне завдання — вибрати і збалансувати своє інвестиційне портфоліо замість того, щоб дозволяти Тигру визначати інвестиції й дохід. Дохід — це якість історії, яку пишете ви, замість того щоб довіряти її Тигрові.

«Ризик» в описаних нижче видах інвестицій позначає загрози для історії, яку ви хотіли б згадувати в будинку для літніх людей. Коли йдеться про ваш найцінніший ресурс, інвестиція з високим ризиком — це та, яка принесе вам велику користь, тому ви багато втрачаєте, відмовляючись від неї. Якщо ризик інвестиції високий, ви відчуваєте тиск: це Тигр гарчить. У вашій голові звучать голоси Директора й Саботажника.

КОРОТКОСТРОКОВІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ З ВИСОКИМ РИЗИКОМ

Ці короткострокові питання мають *високий ризик* для вас, бо вони важливі.

Короткострокові рішення легко помітити завдяки тому, що в них є кінцеві терміни. Вони обмежені в часі.

Вони мають високий ризик, бо в разі невдачі ви зіткнетесь з негативними наслідками, які впливатимуть на вашу історію. Варто зробити все як слід. Імовірно, вам доведеться приборкати вашого Тигра, аби здійснювати правильні інвестиції в цій сфері. Наприклад, ви можете знайти додатковий час на цю справу, покращивши свою взаємодію з іншими або змінивши свій підхід до завдання.

У цій сфері може виникати страх і дискомфорт, тому багато людей намагаються ухилятися від цих можливостей або використовувати їх абияк — попри те, що винагорода за хорошу роботу велика.

Нарада, на якій ви хочете вдало виступити, вимагає короткострокового інвестування часу з високим ризиком. Це короткострокова інвестиція, бо вона записана у ваш щоденник і несе в собі високий ризик для вашої історії й вашої самооцінки (а також для вашої репутації). Це кар'єрна можливість. Вона важлива. Ймовірно, вам доведеться жорстко визначати пріоритети й казати іншим «ні», щоб інвестувати час у підготовку до цієї наради.

Це нагадує ситуацію, коли членові вашої команди потрібна підтримка перед нарадою з питань торгівлі. Ви інвестуєте час зараз або ніколи. Існує багато причин для того, щоб інвестувати в цю сферу, попри альтернативну вартість відмови від інших планів.

Як правило, ми ухвалюємо правильні короткострокові інвестиційні рішення з високим ризиком. Вони мають швидкий і відчутний вплив на вашу історію, тому їх важко ігнорувати. Крім того, в них є дедлайн, який привертає до них увагу.

КОРОТКОСТРОКОВІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ з низьким РИЗИКОМ

А ось і вона. Велика, в'язка, непримітна трясовина буденних занять, яка поглинає більшість вашого найціннішого й найбільш дефіцитного ресурсу.

Це короткострокові питання, бо в них є кінцевий термін, а ризик низький, бо вони не впливають на вашу історію. Вони нічого не змінюють для вашого справжнього «я». У них легко інвестувати, а інтенсивна робота над ними корисна для наших зовнішніх «активів» — репутації. Це ті завдання, про які ми забудемо через тиждень, не кажучи вже про старість. Вони не викликають страху чи справжнього дискомфорту. Деякі люди активно заповнюють свій щоденник такими завданнями. Це додає їм значущості та дозволяє уникати викликів і зростання.

У другій частині цього розділу ми почнемо розробляти практичні стратегії контролювання часу, успішного пошуку паперу для вашої історії. Але поки що визначте для себе ці завдання. Це електронна скринька; мобільний телефон; нарада, яка не приносить жодних результатів; управління командою в ручному режимі замість того, щоб навчати її й довіряти їй або мужньо замінити на іншу; підготовка звіту, який ніхто не читає; виконання роботи для вашого боса, потребу в якій він не уточнив, а тепер його Тигр вийшов із-під контролю, а ви долаєте наслідки.

Так, я знаю, що деякі з цих завдань потрібно **В**иконувати, але питання в тому, які саме. Що варто делегувати іншим? Чи дозволяє вам Тигр дати щирі відповідь на це запитання? Або ж не дозволяє, диктуючи вам «ваші» рішення? Чи заважають вам Тигр і відсутність мети (правило 3) сказати «ні»?

Якщо ви хочете чітко проаналізувати ваші короткострокові інвестиції з низьким ризиком, спробуйте цей прийом:

— **перший крок:** уявіть, що у вас немає зарплатні (це легко зробити читачам-фрілансерам, які вже знаходяться на крок попереду. Чи бачили ви колись, як сантехнік нудьгує на

тригодинній нараді, крутячи в руках мобільний телефон?). Відтепер ви отримуєте гроші лише за відчутну користь для організації. Вам платять стільки, скільки коштує ваша робота. Це означає, що якщо ви збільшите кількість і якість ваших результатів, *зароблятимете набагато більше*. Але якщо ви любите їздити через усю країну на зустрічі, які не приносять користі, вам буде важко прогодувати сім'ю. Я вже згадував про хорошу новину? Ви самі обираєте, куди й коли їхати, щоб досягнути результату.

Частина «вашого» результату також залежить від результату колег, тому вам усе ще потрібно взаємодіяти і працювати в команді, але тепер вам від них потрібен результат, інакше ваша сім'я залишиться голодною. Вам доведеться ухвалювати реальні рішення щодо того, в які командні активності вкладати свій час, а коли стикатися з Тигром і проводити важку розмову з колегою, який тягне команду назад;

— **другий крок:** запишіть чорною ручкою всі ваші дії за минулий тиждень, які принесли відчутну користь вашій організації. Додайте сюди дії, які безпосередньо вплинули на результат команди;

— **третій крок:** запишіть червоною ручкою ваші дії за минулий тиждень, які не принесли й не наблизили відчутного результату. На цьому етапі у вас має бути повний графік роботи за минулий тиждень, із понеділка по п'ятницю. Якщо ви взагалі не можете пригадати, що робили у проміжках між записами, тут великий простір для вдосконалення;

— **четвертий крок:** викресліть пункти, виділені червоним, за якими ніхто не сумуватиме. Це може бути «нарада в понеділок уранці без порядку денного, щоб зробити понеділкові наради приємнішими»; торговельна нарада, на якій перелічують давні торгові можливості, щоб створити видимість прогресу; тригодинна подорож автомобілем на зустріч, яку можна було замінити 20-хвилинною телефонною розмовою, якби ви приборкали свого Тигра й запропонували

старшому працівникові таку можливість. Викресліть усе це;

— п'ятий крок: викресліть пункти, виділені червоним, які потрібні, але їх можна делегувати іншим, щоб ефективніше використовувати свої таланти в цей час. Звісно, це вимагає зустрічі з «Тигром делегування» або, якщо вам нікому делегувати обов'язки, з «Тигром найму працівників для ефективнішого використання часу»;

— шостий крок: тут починається найцікавіше. Скільки часу вам потрібно, щоб зробити те, що ви зробили минулого тижня? Якщо бути чесними із собою, скільки ви заплатили б собі за конкретний результат, який ви забезпечили? Половину вашої зарплатні? Вдвічі більшу зарплатню? Якщо ви працюєте самі на себе, чи дивує вас, що вам заплатили так багато з огляду на результати, які ви забезпечили для ваших клієнтів? Чи навпаки, ви хочете вище оцінити свою роботу? Або ж якось зменшити кількість неоплачуваних нарад?

Таким чином ви викреслили всі короткострокові інвестиції з низьким ризиком. У вас залишилися короткострокові інвестиції з високим ризиком і місце для більш ризикованих довгострокових занять із приборкання Тигра.

Звісно, людині властиво виконувати багато приємних, спокійних справ, які несуть мало ризику. Чому б нам не приділити їм час на дозвіллі, щоби бути продуктивними в той період, за який нам платять?

Якою є альтернативна вартість відсутності дисципліни? Які частини вашої історії залишаються ненаписаними?

Тигр гарчить, коли ви починаєте змінювати своє ставлення до короткострокових інвестицій цінного ресурсу з низьким ризиком, тому що це викликатиме спротив на роботі. Але проходження повз цього Тигра принесе вам велику винагороду: більший кар'єрний успіх, більше часу на близьких, можливість використати вивільнений час на пошук і досягнення нових і змістовніших цілей на роботі й удома.

ДОВГОСТРОКОВІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ

Якщо ви не керуєтеся довгостроковою стратегією, дуже важко зосереджуватися на короткострокових інвестиціях і ухвалювати мудрі та сміливі рішення щодо того, як ви розподілите ваш цінний дефіцитний ресурс завтра вранці. Варто приділити час та увагу цій довгостроковій стратегії в межах правила 8. Проте вона впливає з вашої роботи над правилами 2, 3, 4, 5, 6, 7 і 9. Перевірте, чи погоджуєтеся ви з цим твердженням, переглянувши всі десять правил на сторінці 22.

ДОВГОСТРОКОВІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ З НИЗЬКИМ РИЗИКОМ

Ми визначатимемо довгострокові рішення як такі, що не мають кінцевого терміну. А низький ризик, як ви пам'ятаєте, означає, що вони мало впливають на вашу історію. Така діяльність не викликає страху або дискомфорту. Прокрастинація не становить загрози.

Ці рішення стосуються часу, який ви щовечора витрачаєте на перегляд телебачення. Йдеться не про дозвілля: воно необхідне, і зазвичай ми його погано плануємо. Ні, це ті заняття, які ви одразу викреслили б, якби мали відчуття мети. Це той час, який ви проводите за пляшкою вина, тому що не придумали нічого кращого, а не той, який ви проводите з добрим другом за пляшкою вина. Це той час, який ви проводите біля кулера, скаржачись на керівництво, замість того щоб обговорити вашу позицію з босом. Це той час, який ви витрачаєте на критику знаменитостей, переглядаючи глянцеві журнали, замість того щоб аналізувати власну поведінку.

Вам може здаватися, що мрії теж є довгостроковими інвестиціями з низьким ризиком. Може й так. Але польоти фантазії, які ми дозволяємо собі, чітко розуміючи, що втілимо їх у життя, якщо вони нас надихають, — це вже не мрії. У цьому розділі нас цікавлять мрії, які ми ніколи не реалізуємо. Мрії, які Тигр тихо приспить. Але чим вони могли б стати, якби не Тигр? Спробуймо дізнатися.

ДОВГОСТРОКОВІ ІНВЕСТИЦІЙНІ РІШЕННЯ З ВИСОКИМ РИЗИКОМ

Утілення цих рішень не має кінцевого терміну. Часто ухвалення цих рішень не приносить короткострокової вигоди — винагорода відкладена. Це рішення піклуватися про своє здоров'я, розвивати стосунки з нашими дітьми, опановувати нові важливі навички для кар'єри, налагоджувати й підтримувати взаємини та знайомства на роботі, контролювати наші фінанси. У цих питаннях немає кінцевих термінів.

Проте, коли ви ухвалюєте одне з перелічених рішень і встановлюєте для себе кінцевий термін, ви берете на себе зобов'язання. З'являється ризик невдачі. У вас є бажання діяти рішуче, знаходити інструменти навколо вас, переглядати інструкцію — бажання перемагати! Тепер Тигр огризатиметься і спонукатиме вас здатися або принаймні знизити планку.

Тепер починається битва за вашу історію.

Тепер ви прокидаєтеся!

Невже вам не хочеться пограти на цьому полі?

Для мене особисто всі великі зміни та досягнення починалися тут. У мене теж є надокучливі, неухильні дедлайни, яких потрібно дотримуватися, щоб сплачувати рахунки й вирішувати поточні справи. У мене немає кінцевого терміну для того, щоб створити власну компанію, стати жокеєм, пірнути в океан на глибину 101 метр, якщо я цей термін не встановлю. Мало хто має дедлайн для того, щоб стати лідером, розвивати бізнес, набути нових навичок, яких йому бракує для кар'єрного зростання або покращення показників. Мало хто має дедлайн для того, щоб визначити й обдумати свої цілі. Саме тому мало хто бере на себе зобов'язання досягнути високої мети, яка надихає не зважати на гортанний рик Тигра.

Якщо ви не встановите кінцеві терміни, ніщо не відбудеться без сприяння удачі.

Навіть зобов'язання поїхати у відпустку, влаштувати собі довгоочікуваний відпочинок, інвестувати час у друзів і рідних

несе ризики. Вам доведеться скоригувати свій графік, не маючи гадки про те, які пріоритети виникнуть у майбутньому. Крім того, вам доведеться зняти гроші з рахунку і, що найгірше, присвятити півдня пошуку інформації й замовленню квитків. Але як чудово ви інвестуєте свій час! Можливо, це буде один із тих тижнів у році, які вам запам'ятаються надовго.

Тепер ми на території приборкання тигрів. Тут вам загрожують пригоди і хвилювання, страх і дискомфорт, ріст і розвиток. Тепер ви знаєте, що мрії можна втілювати в життя. Перш ніж дозволити Тигрові загарчати і звести ваші плани до простішого, звичнішого, доступнішого рівня, продовжуйте мріяти! Час мріяти з блокнотом у руці й записувати невеликі кроки, які можуть вас привести до мети.

Вже шукаєте причини, щоб цього не робити? Можливо, вам слід звернутися до правила 2 і колеса «Чому б і ні?» з правила 3.

Ви починаєте вести героїчну внутрішню битву (правило 4) і шукати інструменти для приборкання тигрів навколо вас (правило 5) за допомогою довгострокових інвестицій із високим ризиком. Саме вони дають нам сили вийти з натовпу й торувати свій унікальний шлях (правило 6). Тепер ми готові краще зрозуміти й подолати наш страх (правило 7). Ця інвестиція заохотить нас створювати нові практики й дотримуватися їх (правило 9). Наш задум вартий цих зусиль, і ми не відступимо від нього (правило 10).

Довгострокові інвестиційні рішення з високим ризиком визначатимуть і ваші короткострокові рішення. Вони вимагатимуть від вас зіткнутися з Тигром і вести незвичні розмови. Ви відчуєте страх і дискомфорт іще до того, як ослабне ейфорія від вашого важливого рішення. Але не хвилюйтеся: є ще кілька інструментів, які допоможуть вам почати вашу нову подорож.

Розгляньмо їх.

Контроль над часом для здійснення змін

Правило 8 можна розділити на дві рівні частини. Перша — це ретельний аналіз ваших стосунків із часом для того, щоб краще їх зрозуміти. Друга — це практичні рекомендації щодо того, як повернути собі контроль над часом. Обидві ці частини потрібні для здійснення змін.

Як ви гадаєте: навіщо молодий жокей, який не має великих статків, але дуже хоче досягти кар'єрного успіху, наймає водія на повну ставку, зменшуючи свій дохід до мінімуму? Задля престижу? Не думаю. Жокеї майстерно вміють інвестувати свій час. Я поясню чому.

Жокей починає свій день приблизно о п'ятій ранку. Він їсть мало і, навіть якщо зараз середина зими, виводить неспокійних коней на вигул у дощ і туман. Відтак іде на перегони, до яких іноді потрібно добиратися три-чотири години. Дорогою він телефонує тренерам — ніхто його не прорекламує краще, ніж він сам, — і приймає дзвінки від свого агента. Він також телефонує жокеям, які їздили на тих конях, на яких він виступатиме сьогодні, щоб краще зрозуміти, як із ними працювати. Крім того, жокей може поговорити телефоном зі своїми друзями й рідними. Відтак він має змогу посидіти кілька годин у сауні, щоб зневоднити організм до потрібної маси.

Після цього жокей змагається в шести забігах поспіль, можливо, падає на швидкості в 50 кілометрів на годину з висоти в щонайменше три метри. У перервах між забігами він може перекинутися словом із власниками коней або тренерами, присутніми на іподромі, щоб підтримувати з ними хороші стосунки. Відтак він повертається додому протягом трьох-чотирьох годин — може, з'ївши за цей час один банан.

Після приїзду додому йому, можливо, потрібно спалити кілька калорій або прийняти ванну — і, звісно, провести трохи часу із сім'єю теж було б непогано. Потім почистити свої чоботи для верхової їзди на ранок і лягти спати. Наступного дня він робить те саме. І так щодня...

Тепер ми починаємо розуміти, чому цілеспрямований жокей наймає водія, щойно в нього з'являється така можливість. Він

може інвестувати у свою історію лише 24 години на день і хоче написати бестселер. Йому потрібно багато переїжджати з місця на місце, і кермування автомобілем — єдине завдання, яке він може передоручити. Він може вести автомобіль сам, виснажуючи свої фізичні та психічні сили, витрачаючи час, або сісти на заднє сидіння, зробити кілька дзвінків і поспати.

Найм водія — це дуже сміливе рішення стосовно часу. Чи пішли б ви на це заради своєї кар'єри? Вам бракує для цього коштів? Більшість жокеїв неможливі. Цілком можливо, вони заробляють менше, ніж ви, але для деякого з них це настільки важливо, що вони приборкують свого Тигра та інвестують час так, як вважають за необхідне для результату.

Як Тигр заважає вам контролювати свій час? Як це позначається на вас, на вашій кар'єрі, вашому сімейному житті та вашій історії? Я хочу представити вам практичні способи повернення контролю над своїм часом.

ІНСТРУМЕНТ ПЕРШИЙ: ЩОДЕННИК

Ваше теперішнє становище = сума ваших рішень на цю мить.

Ваші рішення = ваші дії або бездіяльність.

Ваші дії або бездіяльність = те, на що ви витрачаєте (або не витрачаєте) час і зусилля.

Те, на що ви витрачаєте (або не витрачаєте) час і зусилля, = ваш щоденник.

Отже: ваш щоденник сьогодні = ваше становите завтра.

Прочитайте це ще раз, а потім розгорніть свій щоденник. Чи згодні ви, що зміст вашого щоденника (і, що не менш важливо, те, хто визначає цей зміст), — це точний опис справ, на які ви витрачаєте свій час, енергію й талант?

Чи погоджуєтесь ви, що ваші дії (або бездіяльність; привели вас до того становища, в якому ви перебуваєте? Погляньте ширше; не обов'язково обмежуватися діловим щоденником у своїй відповіді. Якби ви записували все, чим займаєтесь поза роботою, чи побачили б ви там короткострокові й довгострокові інвестиції з високим ризиком?

Відтак запитайте себе: чи дійсно ці справи сприяють історії,

яку ви хочете написати за своє життя? Чи їх уписав сюди Тигр?

Ось як потрібно використовувати цей інструмент. Протягом двох тижнів записуйте у щоденник усе. Ретельно слідкуйте за тим, як там з'являються нові пункти. Звертайте увагу на те, чи відводите ви час на довгострокові справи з високим ризиком, ЯКІ, ЯК МИ вже з'ясували, дуже важливі для вашої історії. Відтак ви можете вирішити, чи варто продовжувати цю практику, щоби привчити себе обґрунтовувати рішення своєю історією, а не гарчанням Тигра. Хто пише вашу історію — ви чи Тигр?

Цок-цок...

ІНСТРУМЕНТ ДРУГИЙ: НАВЧИТЬСЯ КАЗАТИ ТИГРОВІ «НІ»

Відмовляти буває надзвичайно важко. Особливо коли йдеться про високопосадовців або агресивних людей на робочому місці. А переговори з рідними іноді нагадують мінне поле, на яке нам дуже не хочеться ступати. Проте відмова — це, мабуть, найважливіший Тигр, якого потрібно приборкати для контролю над своїм часом. Десять правил приборкання тигрів допоможуть вам навчитися казати «ні».

Чому? Коли ви матимете чітке відчуття мети, яке додає вам сміливості (правило 3), коли у вас буде план, як її досягнути, і ви шукатимете інструменти для цього навколо вас (правила 3 і 5), коли ви перепишете певні частини вашої інструкції (правило 2) і переможете Директора й Саботажника у внутрішній битві (правило 4), коли ви перестанете покладатися на натовп (правило 6), вам буде легко казати «ні». Правила принципівості й лідерства дадуть вам цю силу.

На той час ви станете людиною, яка надихає і в якій горять очі.

Ви станете силою, з якою потрібно рахуватися. Повірте мені. Людям, які мають високу мету, не потрібні «курси з підвищення впевненості». Крім того, що дуже важливо, ви знатимете, чому кажете «ні», і зможете це пояснити чітко й дуже ввічливо своєму співрозмовнику. І якщо ваші аргументи ґрунтуються на щирому та принциповому підході й ви хоробро їх відстоюєте, ви зустрічатимете спротив тільки з поважної причини. У цьому разі, мабуть, слід зупинитися і прислухатися до заперечень.

Для тих людей, які все життя чіплялися за свою нездатність казати «ні» й бажання всім догодити, я маю одну пораду: це може звучати різко, але ви догоджаєте не іншим. Ви догоджаєте собі. До того ж ви, цілком можливо, потай активно гніваєтеся на них. Ви робите саме те, що вважаєте за потрібне. Вам під силу змінити цю ситуацію.

Відстояти свою позицію ніколи не буде легше. Тому спробуйте сказати «ні» наступного разу, коли для цього будуть підстави. Зробіть це ввічливо, з усмішкою й раціональним поясненням своєї позиції. Момент, коли ваш співрозмовник просто киває, погоджується і знаходить собі іншого помічника, надзвичайно зворушливий. Вас може дуже здивувати відповідь, яку ви отримаєте, і те, скільки часу у вас з'явиться для інвестицій.

Цок-цок...

ІНСТРУМЕНТ ТРЕТІЙ: ПРИБОРКАЙТЕ ТИГРА — «ПОЖИРАЧА ЧАСУ»

Ви знаєте, яких людей я маю на увазі: вони не мають відчуття мети, і їхня поведінка часом здається непорядною, коли вони отримують платню за відволікання інших. До речі, пожирачі часу рідко бувають фріла-нсерами.

Якщо ви дочитали до цього місця і створюєте нове відчуття мети для себе, вам не потрібна моя допомога у приборканні цього Тигра й у протистоянні пожирачеві часу. Я лише запропоную вам слова підтримки. Так, ви все робите правильно. Віддаліться від них. Уникайте їх за обідом і, якщо потрібно, перенесіть свій стіл куди завгодно, лиш аби позбутися цього беззмістовного шуму. Так, ми всі іноді помилково думали, що наш людський обов'язок — вислухати їх, побути неоплачуваним психотерапевтом для них. Справа в тому, що ситуація ніколи не покращується. Чим більше ви слухаєте, тим більше прогресує хвороба!

Дозвольте собі позбутися їхнього втручання. Відмінно. Тепер рухайтесь далі.

Цок-цок...

ІНСТРУМЕНТ ЧЕТВЕРТИЙ: ПРИБОРКАЙТЕ ТИГРА ГАДЖЕПВ

Ніщо мене так не відволікає від роботи, як тихий сигнал сповіщення електронної пошти. Чи можете ви втриматися від того, щоб прочитати листа? А потім хіба вам не хочеться відповісти? А як же ваше відчуття мети? Ваша глибока думка, короткострокові часові інвестиції з високим ризиком, які ви ретельно розподілили й записали у щоденник? Їх відсунула на задній план короткострокова справа з низьким ризиком!

Вимкніть сповіщення електронної пошти. Вимкніть мобільний телефон. Покладіть смартфон у шухляду. (Хіба може бути виправдання для того, щоб перевіряти електронну скриньку чи фейсбук на зустрічі з колегами або під час вечері з друзями чи рідними?) Відкладіть ваші гаджети до того часу, який ви відвели у своєму щоденнику для комунікації. Це єдиний шанс у сучасному світі рингтонів і широкосмугового інтернету задіяти свій мозок на певний час і просуватися вперед на своїх умовах.

Безперечно, головним *вашим* досягненням на роботі є не доступність і швидкість відповіді — *вашим* найбільшим досягненням є чудові результати. На роботі швидкість відповіді має значення лише як передумова для результатів — звісно, з урахуванням правил етикету. Але правила етикету також вимагають не очікувати відповіді від людей, які зараз у відпустці з дітьми або здійснюють підготовку важливого документа, що потребує зосередженості, проєктують наступне покоління планшетів або присвячують свій цінний час вихованню молодих талантів.

А якщо ви знаходитесь на нараді, на якій присутні щось пишуть у своїх ноутбуках або дивляться в телефон замість того, щоб слухати доповідача, ви марнуєте

свій час та супутні ресурси. Приборкайте вашого **Тигра** негайно. Ідіть звідти.

Цок-цок...

ІНСТРУМЕНТ п'ятий: ВИКОРИСТОВУЙТЕ ДЕДЛАЙНИ

Ключем до окупності короткострокових часових інвестицій є жорсткий графік. Згідно з визначенням, довгострокові інвестиції не мають кінцевого терміну — поки ви його не встановите. Ніхто не вимагає від вас планувати ваш подальший кар'єрний хід або відпустку. Поки ви не встановите кінцевий термін, він залишатиметься мрією або каракулями в нотатнику.

Зробіть цей термін публічним, розкажіть про нього вашим прихильникам, а також цинічному колезі, який щодня вам глузливо про нього нагадуватиме. Поставте щось реальне на карту: зробіть дотримання термінів обов'язковим. Найбільшою загрозою для успішного інвестування часу є другорядні справи з надокучливими графіками, які з'їдають ваш час і заважають присвятити його важливішим справам: наприклад, почитати казки своїм дітям, планувати розширення свого підприємства чи відділу. Ці завдання не мають публічних графіків. Але з огляду на вашу історію вони мають кінцевий термін.

Цок-цок...

ІНСТРУМЕНТ шостий: РЕГУЛЯРНО ВІДВОДЬТЕ ЧАС НА ПЛАНУВАННЯ

Ми вже говорили про планування в контексті того, як змінити своє розуміння часу, але важливо вказати його серед інструментів контролю над часом. Коли ви відводите у своєму щоденнику час для мрій і планування (якщо хочете, можете маскувати це як вигулювання собаки або прийняття ванни), а також записуєте кінцеві терміни, ви починаєте здійснювати зміни й надихатися ними. І щойно почнете діяти в цьому напрямку, для вас усе зміниться. Чи записані ваші мрії і плани на папері разом із кроками й кінцевими термінами для їх

утілення? Чого ви чекаєте?

Цок-цок...

ІНСТРУМЕНТ **СЬОМИЙ**: ДЕЛЕГУЙТЕ ПОВНОВАЖЕННЯ

Я й моя команда в *Taming Tigers* працюємо з директорами компаній. Переважно вони діляться своїми захопливими планами й кажуть, що в них нема на це часу. До кінця нашої співпраці вони завжди виявляють, що це твердження є проявом правила 2. їм просто потрібно змінити свої звички. Ми ніколи не «продаємо» їм цю думку. Вони самі до неї доходять.

Коли рада директорів усвідомлює, що їй потрібно знайти час для довгострокових завдань із високим ризиком, як-от лідерство, роз'яснення стратегії, управління талантами (інакше бути не може, якщо подумати, це і є обов'язки лідера), вони починають шукати вільне місце у своїх щоденниках. Вільного місця немає. Натомість є безліч важливих справ. Важливих справ, яким місце в посадових інструкціях інших людей.

Сподіваюся, вас це надихає. Навіть директори великих компаній часто не вміють делегувати повноваження. Причина в тому, що вони палко бажають зробити все правильно. Як і ви. Проте, коли вони приділяють час тому, щоб дослідити довгострокову альтернативну вартість для компанії у вигляді втрачених амбіцій і росту, то починають ставити під сумнів короткострокові справи з високим ризиком. Від чогось потрібно відмовитися. «Хіба ми не наймаємо здібних працівників, які можуть це зробити?» — запитують вони. «Чи не стримуєте ви їхній талант, обмежуючи їхні повноваження?» — запитуємо ми їх у відповідь. Відкриття, які роблять директори, є масштабними й мають довгострокові наслідки.

Лідери здобувають можливість вести за собою. Талант має проявлятися.

Делегування повноважень супроводжується ще однією складністю: потрібно довірити комусь вашу репутацію й (певною мірою) фінансову безпеку. Довіра — це те, що викликає в Тигра сильний зубний біль. Але ви не менеджер і не лідер, якщо не можете довірити іншим виконання та управління

своїми обов'язками. Ця навичка змінить ваше професійне життя, убезпечить від перевантаження, дасть вам змогу стати таким лідером, яким ви хочете бути, та приносити довгострокові результати для вас і ваших підлеглих.

Цок-цок...

ІНСТРУМЕНТ восьмий: ЩОМІСЯЧНО ПРОХОДЬТЕ ПЕРЕВІРКУ БУДИНКОМ ДЛЯ ЛІТНІХ ЛЮДЕЙ

На початку цієї книжки ми з'ясували, що хочемо бути щасливими в старості, коли опинимося в будинку для літніх людей. Звісно, до цього ще довго, але я припускаю, що такий варіант кращий за всі інші. Можливо, зараз, коли ми роздумуємо над тим, як краще інвестувати час, який у нас залишився до виходу на пенсію, варто ще раз згадати про будинок для літніх людей.

Відвідайте цей будинок зараз. Що вам порадить чоловік або жінка, які там мешкають, змінити у своєму ставленні до часу? Що вони сприймають як нагоду, як чудову можливість, яку від вас приховує Тигр?

Що відповість «старіша версія» вас, коли ви розкажете їй про свої труднощі й поясните, чому ви не користуєтеся наявними можливостями? Чого ви чекаєте?

Цок-цок...

У людей є лишень один дефіцитний ресурс

Якщо ми не розуміємо власних взаємин із часом, але намагаємося його контролювати за допомогою перелічених інструментів, цілком імовірно, наш новий проект поступиться місцем нагальнішим справам, так і не почавшись. Саме тут часто спотикаються й непомітно зариваються в землю наші мрії, поки ми їх не відкопаємо в будинку для літніх людей. Але вибір за вами — лише Тигр заважає вам ухвалити правильне рішення.

Є лише один дефіцитний ресурс. Це ваш час на Землі.

Ви інвестуєте його просто зараз.

Переконайтеся, що ви визначаєте інвестиційну стратегію самі і що вас задовольняє її окупність.

Ви вже поклали щоденник у доступному місці?

Цок-цок...

Аспекти правила 8, від яких Тигр хоче відвернути вашу увагу

ПРАВИЛО 8: РОЗУМІЙТЕ Й КОНТРОЛЮЙТЕ СВІЙ ЧАС, ЩОБ ЗДІЙСНЮВАТИ ЗМІНИ

Розуміння свого часу

Ви пишете історію свого життя. Ваші дії — це ручка. Ваш час — це папір. Те, що ви вирішуєте робити зі своїм часом, формує вашу історію. У вас є лише один справді дефіцитний ресурс — час.

Тигр любить, коли ми обираємо легкий шлях. Легкий шлях — це віра в те, що інші контролюють ваш час і ви безсилі. Є люди, яким дуже подобається прикидатися жертвами в цьому сенсі.

Існує чотири способи інвестування часу:

- короткострокові (з кінцевим терміном) **ІНВЕСТИЦІЇ** з високим ризиком (важливі для нашої історії);
- короткострокові (з кінцевим терміном) **ІНВЕСТИЦІЇ** з низьким ризиком (не дуже важливі для вашої історії);
- довгострокові (без кінцевого терміну) інвестиції з низьким ризиком (не дуже важливі для вашої історії);
- довгострокові (без кінцевого терміну) інвестиції з високим ризиком (важливі для вашої історії).

Ми змінюємо своє життя завдяки суттєвим інвестиціям у довгострокові заняття з високим ризиком.

Контролюйте свій час

Інструмент 1 Щоденник

Інструмент 2 Навчіться казати Тигрові «ні»

Інструмент 3 Приборкайте Тигра — «пожирача часу»

Інструмент 4 Приборкайте Тигра гаджетів

Інструмент 5 Застосовуйте дедлайни

Інструмент 6 Регулярно відводьте час на планування

Інструмент 7 Делегуйте повноваження

Інструмент 8 Щомісячно проходите перевірку⁷ будинком для літніх людей

Тепер зайдіть на сайт *tamingtigers.com* і перегляньте фільм під назвою «Гікорі Дікорі Док».

Twitter: *@jimjawless.*

Web: *tamingtigers.com.*

Facebook: *facebook.com/pages/Taming-Tigers.*

СПВ ХОЛЛІДЕЙ

Я працюю з різними книжками та моделями коучингу й лише нещодавно почув виступ Джима. Але до цього досліджував його десять правил, і деякі з них перегукуються з моїм досвідом за останні кілька років.

Я працював у галузі фармацевтики та медичних виробів і покинув її майже 18 місяців тому. Приблизно три чи чотири роки тому мене обрали для проходження програми бізнес-коучингу, в результаті я вперше почав працювати у сфері кар'єрного менеджменту. Навчився мислити й поводитися так, щоб отримувати інші результати. Усвідомив, що здатний на більше, і почав управляти своєю кар'єрою. Ще важливішим було те, що я дізнався, чим відрізняються менеджмент і лідерство. Почав читати книжки таких авторів, як Стівен Кові, а нещодавно звернувся до персонального коуча, який одночасно є психологом.

Зараз я очолюю відділ охорони здоров'я і праці в підрозділі електростанції E.ON. Починав свою діяльність у відділі експлуатації, а 12 років тому став фахівцем з охорони здоров'я і праці. Державний сертифікат отримав лише три роки тому, але завдяки Джиму та іншим людям, із якими спілкувався останнім часом, нині вирішив повернутися у відділ експлуатації. Метод Джима є ефективним завдяки тому, що підтверджує: коли ви чітко знаєте свій напрям, він стає потужним магнітом. Тому я зараз задаю собі новий напрям.

У своєму житті я мав досвід, схожий на жокейство Джима. Це сталося, коли мій давній друг захворів на рак шкіри. Він одужав, а ми з друзями вирішили віддячити лікарні, в якій він лікувався. Вирішили влаштувати благодійний триденний велопробіг через усю країну. Спочатку я шукав виправдання, щоб цього не робити. Я думав, що це неможливо, що в мене не буде часу. Крім того, я не одяч на велосипед уже багато років. Мене мотивувало *те, що* я тренувався з друзями, це була наша спільна справа. У перший рік ми подолали цю дистанцію за три дні, а через два роки - за два. Все зводиться до принципу Джима: якщо ти принаймні думаєш, що хочеш це зробити, ти можеш це зробити. Але Тигри швидко приходять і кажуть: «У тебе не вийде». Ця ідея зачепила мене за живе, і я

багато думав про неї. Вчора я спілкувався з друзями, і ми хочемо наступного року проїхати маршрутом Джон О'Гроут - Ленд'з Енд, а я не їздив на велосипеді після попереднього велопробігу. Але з огляду на те, чого ми вже досягли, це можливо.

Найближчими для мене є правила 1, 3, 4, 5, 7, 8 і 10. Найважливішими з них я вважаю правила 1,3 і 7. Для мене «дійте рішуче сьогодні» є нагадуванням про те, що час — один із наших найцінніших активів. Я усвідомив, що на керівній посаді неможливо робити все; можна виконати лише невеликий обсяг важливих справ. Виконуйте три чи чотири ключові завдання, які матимуть ефект доміно, і тоді ви ефективніше використовуватимете свій час. Для мене викликом є баланс між роботою та особистим життям, адже я хочу бути хорошим чоловіком, батьком і другом.

Джим говорить про те, що ми чуємо голоси у своїй голові. Коли ви починаєте займатися коучингом, то вчитеся розпізнавати ці голоси, які кажуть: «Я не впевнений, що можу це зробити. Можливо, це занадто важко». Якщо ви не пройдете повз цього першого Тигра - «Можливо це чи ні?» — і не вийдете за межі зони комфорту, ви ніколи не дізнаєтеся відповідь. Я змінився завдяки кращому розумінню особистого розвитку. Це не завжди легко. Думаю, потрібно ставити перед собою сміливі цілі й бути готовим до викликів.

Правило 3 закликає рухатися до своєї мети. Сьогодні вранці я проводив коучинг для друга, в якого виникли проблеми на роботі. Він знав, що потрібно зробити і якого результату слід досягти, але не міг сказати про це керівнику свого підрозділу. Я дав йому картку Джима з десятьма правилами, а також запропонував визначити три основні компанії, в яких він хоче працювати, і зв'язатися з ними. Друг подумав, що я жартую, але я сказав це серйозно. Потрібно чітко розуміти, що для вас означає успіх у житті, роботі та стосунках, і рухатися в цьому напрямі. Це схоже на жокейство Джима. Очевидно, він приборкав Тигра і щодня рухався в визначному напрямі. На мою думку, найбільший виклик для будь-якої організації - зробити так, щоби працівники чітко знали свою мету і напрям руху.

Правило 7 закликає щодня робити сміливі вчинки, але це не мусить бути щось велике. Іноді малі вчинки можуть бути сміливими і приносять поступові зміни, якщо ви рухатиметеся у правильному напрямку щодня.

Правило 5 Джима закликає знаходити інструменти, які вам допоможуть.

Для мене це коучинг. Я дізнався, що потрібно вивчати Індивідуальні особливості та методи роботи з колегами. Кожна людина послуговується власними моделями взаємодії.

Правило 10 «Ніколи, ніколи не здавайтеся» здається мені слухним, але іноді його важко дотримуватися.

Дізнавшись так багато про самокоучинг, я захотів навчати інших. Коли ти проходиш через екстенсивну програму, тобі здається, що ти теж можеш добре з цим впоратися, і ти хочеш долучатися до програм коучингу і днів лідерства. Поки що я не використовував правила Джима в коучингу безпосередньо, тому що почув про них нещодавно, але я розповів про них кільком людям, дав їм картки й запропонував придбати книжку, коли вона вийде.

ПРАВИЛО 9

Нормуйте практики, неухильно дотримуйтеся засад

Є один дуже відомий жокей на ім'я Френкі Детторі. Зараз він чи не найвідоміший жокей у світі. Безперечно, він є однією з найуспішніших постатей у кінних перегонах. Але станом на початок червня 2007 року (двадцять перший рік Френкі у професійному кінному спорті) він ще жодного разу не перемагав в англійському дербі в Епсомі — одних із найпрестижніших перегонів у світі. Френкі здійснив чотирнадцять спроб, але всі вони були невдалими. Тиск був надзвичайно сильний.

2 червня 2007 року Френкі Детторі й жеребець Оторайзд зайшли в стартову кабінку перед класичним забігом на дистанцію в майже два з половиною кілометри.

Після старту Френкі йшов у хвості, стримуючи свого талановитого жеребця й дозволяючи лідерам виконувати всю важку роботу на хвилястій епсомській доріжці. Але щойно вони наблизилися до знаменитого Таттенгемського повороту перед фінішною прямою, Френкі попросив його показати мільйонам глядачів, на що він здатний. Повільно набираючи швидкість, жеребець наздогнав коней, що бігли галопом. Коли вони порівнялися з трибунами, Оторайзда і Френкі було вже не наздогнати. Італієць уперше за свою кар'єру переміг в англійському дербі. Чоловік, який створив історію, перемігши в усіх семи забігах програми в Аскоті в 1996 році, додав заключний елемент до своєї колекції найцінніших трофеїв у світі.

Щасливчик Френкі Детторі.

Перетинаючи фінішну лінію, він помахав рукою натовпу й мільйонам глядачів. Переможець усміхнувся своєю знаменитою

усмішкою й під гучні аплодисменти виконав фірмовий зіскок із коня в загоні переможця. Після цього Френкі нарешті отримав трофей дербі з рук Її Величності Королеви Англії Єлизавети II.

Щасливчик Френкі Детторі!

Як наш герой-щасливчик відсвяткував перемогу? Полетів у Францію, щоб наступного дня виступити на іншому талановитому жеребці Лоумені й виграти *Prix du Jockey Club* (французький еквівалент англійського дербі).

Щасливчик Френкі Детторі!

За вихідні він переміг у двох дербі на двох різних конях у двох різних країнах. Як ви охарактеризували б таке спортивне досягнення?

Як на мене, то це жадібність!

Мені випала нагода «погратися» в його практику протягом року. Я наголошую на слові «погратися». У мене був запасний план, повноцінна успішна кар'єра. Френкі не грається — він професіонал, це його робота. Побувавши в його шкурі, я сумніваюся, що це везіння.

Ось як усе відбувається: ви прокидаєтеся о п'ятій ранку й починаєте роботу о шостій. У кінному спорті не буває запізньов і лікарняних. Натомість там є семиденний робочий тиждень, тому що потрібно піклуватися про тварин, а ще глядачі люблять робити ставки сім днів на тиждень 52 тижні на рік.

Що може бути ліпше за галоп на біговому коні дивовижною місциною погожого ранку? Проте в Англії ранки не завжди погожі. Іноді ви виїжджатимете з дому під горизонтальним дощем або зчищатимете лід із вітрового скла о пів на шосту. На сніданок у вас банан і кава (чорна, без цукру). Після трьох-чотирьох годин їзди ви готові знову підживитися бананом.

Чому бананом? Якщо я скажу вам, які продукти заборонені, стане зрозуміло. Мені в цьому допоміг дослідник спорту Джон Піттс, і ось що ми викреслили з мого раціону: всі молочні продукти, білі макаронні вироби, хліб, червоне м'ясо (це не проблема, тому що я вегетаріанець), олію й більшість соусів, алкоголь, мюслі й горіхи, будь-які солодощі та шоколад, печиво й тістечка. Мені дуже не вистачало смаженої картоплі й карі. Сухофруктами (без цукру) іноді можна було поласувати під час тривалих поїздки на презентації.

Тому ви з нетерпінням чекаєте обіду. Провівши майже весь ранок у сідлі, можна попоїсти. На обід у вас маленька печена картоплина й багато свіжого салату. Звісно, без масла, квасолі, сиру, заправки тощо, які могли б бути на столі раніше. У такі моменти ви починаєте дивуватися, чому ви так довго не помічали смак лимонного соку! Чому не приділяли увагу перечниці й гострим шматочкам перцю? І де всі ці роки ховалася гірчиця?

Ви дотримуетесь дієти. Це ваша робота. На біговій доріжці адміністратор маси тіла не скаже: «Слухай, синку, ці шовкові бриджі стають затісними для тебе, час відмовитися від пиріжків!». Ні, він зважить вас, і якщо ваша маса перевищить норму, зателефонує своєму доброму приятелю коментатору. Коментатор повідомить глядачам, що жокей має зайву масу, коли той проїжджатиме повз них, піднявши свій зад у сідлі.

Ви полуднаєте яблуком. Вечерю потрібно з'їсти до 19.30, щоб не перевантажувати свій організм перед сном. Проте їсти вуглеводи на вечерю не можна — ви вже вичерпали денну норму в обід. Відтак ви взуваєте кросівки й вирушаєте на пробіжку, щоб спалити зайві калорії й підтримати форму. Часто бігати доводиться в темряві й під дощем. Я нічого не написав про заняття у спортзалі, щоб не відлякати потенційних жокеїв.

Наступного ранку ви прокидаєтеся й робите те саме.

Звісно, окрім ранкових тренувань і дотримання дієти, справжні жокеї щодня подорожують і беруть участь у перегонах. Я ж решту часу працював на свою компанію.

Щасливчик Френкі Детторі?

Я «грався» в цю дієту й цей режим протягом року. Френкі та інші жокеї не граються. Френкі цілеспрямовано й дисципліновано працює над цим понад 25 років.

Я пообіцяв, що буду відвертим із вами, тому хочу наголосити: я не маю на меті дати вам рецепт перемоги в дербі. Я не знаю, як у ньому перемогти. Я лише розповів вам, як подати заявку в Британську школу верхової їзди в Ньюмаркеті. Там за умови, що ви добре впораєтеся з біговим конем під час виконання різних вправ, складете нормативи й поясните правила кінних перегонів, вас допустять до змагань.

Щасливчик Френкі Детторі?

Дуже легко сплутати десятиріччя сумлінної праці та особисті героїчні перемоги над собою з удачею, коли ми бачимо тільки те, як наш герой купається у променях слави або як бізнесмен отримує нагороду. Шлях до успіху набагато доступніший, але менш приємний для Тигра — дисципліна і вправляння в базових навичках та діях.

Правило 9: формуйте практики, неукі*** дотримуйтеся засад**

Що таке практики й засади? Якщо взяти гру на піаніно, однією із засад є гами. ПржгтіВ: виконання гам (і все інше, над чим ви виріпшлмищ*" цювати) щодня протягом мінімального проти й дотримання своїх зобов'язань.

Практика — дуже непопулярне слово у ХХІ столітті
І кому потрібні засади, коли є цікавіші заняття?*■/l рот*.

якщо ви думаєте, що можна по-справжньому приборкати Тигра без Правила 9, ви помиляєтесь навіть більше: судячи з мого досвіду участі в кінних перегонах і встановлення британського рекорду з фрідайвінгу, роботи з елітними атлетами та елітними бізнесменами, чітке бачення й чіткий план у пот з надзвичайною самодисципліною — це найкращий «секрет успіху» (правила з і 9).

Шлях до тріумфу лежить через повсякденна завдання

Чи хотіли б ви заснувати успішну компанію й досягнути фінансової незалежності? Або здобути олімпійську медаль? Звісно ж, так. Чи хотіли б ви заради цього поставити на карту свій дім і ризикнути всім? Уставати й бігти у справах за будь-якої погоди? Звісно ж, ні.

Ніхто цього не хоче, але деякі люди вчатьс я любити це, і їхні чудові результати та вимоги надихають їх братися за справу й рухатися попри труднощі.

Невже успішним людям у будь-якій сфері—бізнесу спорті, вихованні дітей, навчанні — легше дотримуватися своїх практик, ніж нам, «простим смертним? Звісно ж, ні.

Ті, хто досягає результату, пише свою історію й надихає інших, зробили свій вибір, визначили практики, які приведуть їх до мети, і почали впроваджувати їх у своє повсякденне життя. Це їхнє рішення щодня дотримуватися дисципліни — героїчне. Вони теж «прості смертні».

Як то кажуть: «Немає надзвичайних людей, є лише звичайні люди, які роблять надзвичайні речі». Всі ці люди зустрілися зі своїм Тигром і постійно приборкують його.

Найважливішими у верховій їзді та фрідайвінгу для мене були повсякденні засади і практики правила 9. Ось кілька прикладів: вчасно лягати спати, вчасно вставати, приходити на кінний двір,

тренуватися у спортзалі й виходити на пробіжку, займатися йогою, купувати продукти в супермаркеті й завжди самому готувати вечерю. Найважливішою практикою в написанні цієї книжки є сідати за неї після робочого дня — сьогодні, завтра й післязавтра. У цьому немає нічого крутого або захопливого. Але це приносить велику винагороду.

Не сумнівайтеся, що за кожним моментом слави і тріумфу в будь-якій сфері стоять тисячі героїчних рішень, пов'язаних із відкладенням винагороди й відмовою від легких шляхів. З дотриманням плану. З практикою й закладенням основ, які забезпечать перемогу. Ці рішення ухвалюються всупереч ріку Тигра. Ось чому нас надихають історії наших героїв. Але чи готові ви вчитися на цих історіях? Змінювати свої звички, поводитися інакше, миритися з незначним дискомфортом від практик і засад?

Рішення, дії, результати.

Коли ви дивитеся на цих успішних людей у будь-якій сфері й думаєте, чи могли б ви дотримуватися цих практик, Тигр нападає на вас і наводить вагомі причини для того, щоб цього не робити. Він нападав і на наших героїв, тому ви па правильному шляху. Розгляньмо стратегії, які Тигр найчастіше протиставляє практикам.

«ІМ ЛЕГКО. ЯКБИ Я ГРАВ НА ТАКІ ВИСОКІ СТАВКИ, ТО
ТЕЖ БУВ БИ ДИСЦИПЛІНОВАНИМ!»

Замкнене коло. Ви ніколи не зможете грати на високі ставки, якщо не будете дисциплінованими. Їхні винагороди не завжди були високими. Кожен відомий спортсмен колись був дуже дисциплінованим початківцем, який боровся за свої можливості. Йому казали забути про свої мрії. Він не здавався. Він дотримувався жорсткої дисципліни навіть для того, щоб стати початківцем, коли щоденна робота приносила дуже мало винагород і визнання. На цьому етапі теж надзвичайно важко бути дисциплінованим — особливо для юного жокея, якому потрібно рахувати калорії і вставати о п'ятій ранку, поки його друзі сидять у пабі з дівчатами і хлопцями.

Ця стратегія хибна, чи не так? Погляньте на правило 3, застосуйте свою уяву, візьміть на себе зобов'язання і сформуєте необхідну практику.

«ЗВИЧАЙНО, ПРАКТИКИ Й ЗАСАДИ ВАЖЛИВІ ДЛЯ ПЕРШОКЛАСНИХ СПОРТСМЕНІВ, АЛЕ ДЛЯ МЕНЕ ВОНИ НІЧОГО НЕ ЗМІНЯТЬ».

Це правило з вашої інструкції покликане захистити вас від важкої праці й супутнього дискомфорту. Результат практики очевидний і вагомий у певних випадках, але не в усіх. Проте ми можемо побачити ефект від правила 9 і відчути його на собі. Озирніться навколо.

Люди, які застосовують практики у фінансах, отримують винагороду через п'ять, десять, п'ятнадцять, тридцять років, чи не так? Люди, які застосовують практики у вихованні своїх дітей (замість того, щоб покладатися на телевізор або нянь), несказанно радітимуть люблячим стосункам зі своїми нащадками та їхньому добробуту, чи не так? Люди, які працюють над своєю принциповістю й над навичками коучингу, які не бояться формувати візії й виходити з натовпу, стають шанованими й заможними лідерами та ін-новаторами компаній майбутнього, чи не так?

Серед моїх знайомих суперфахівців із продажу мало екстравагантних мачо з вродженими комунікативними здібностями. Вони щоденно дотримуються засад. Ці люди дуже принципові — вони чесні й дотримуються обіцянок. Вони дбають про своїх клієнтів. Вони спрагли до навчання та нових ідей, які допоможуть їм працювати ефективніше (а ще вони достатньо скромні, щоб дослухатися до порад). Вони живуть у величезних будинках. У них є час на своїх дітей. Вони планують рано вийти на пенсію.

«У МЕНЕ НЕМАЄ ЧАСУ НА ЗАСАДИ ТА ПРАКТИКИ»

Як правило, дотримання засад і практик заощаджує час.

Стосовно часу, будь ласка, перечитайте правило 8. Невже ви досі використовуєте цю заїжджену фразу зі своєї інструкції, щоб виправдати свою поразку перед Тигром?

Довіра до засад і практик під тиском води

Я весь мокрий. Дивлюся на годинник: 7:30 ранку, 27 серпня 2010 року.

День рекорду.

Час уставати. Щоби мої носові пазухи були в хорошому стані, я мушу спати з вимкненим кондиціонером. У Шарм-ель-Шейху розпал літа, температура сягає 35°C, тому лежати в ліжку після світанку не дуже комфортно. Я дивлюся на Аніту, яка міцно спить. З підвищенням температури її волосся почало прилипати до лоба. Я приймаю душ і виходжу на дах будинку з чашкою м'ятного чаю.

Я чекав на цю мить тиші та усамітнення. Сьогодні о дев'ятій годині я вийду з дому моєї хорошої подруги й режисерки підводних зйомок Деббі Меткалф, у якому я постійно зупинявся в Єгипті під час тренувань, і вирушу до моря, щоб уперше спробувати побити британський рекорд із фрідайвінгу без обмежень і стати першим британським фрідайвером, який перетне позначку в юо метрів. Увесь день розплановано з дев'ятої години. Зараз у мене є час на себе.

Деббі — власниця міжнародної компанії *Blue Eye FX*, яка займається підводними зйомками. Її команда почне збиратися тут приблизно о дев'ятій, щоб готуватися до зйомки.

Спостерігаючи за тим, як сонце піднімається й забарвлює зубчасті Синайські гори спочатку в рожевий, а потім у пісочно-бежевий колір, я сподіваюся на спокій, але в Тигра інші плани, і Директор нагадує про себе.

Хто я в біса такий, щоб намагатися побити британський рекорд? Чи знатиме море, що я ще досі початківець? Чи достатньо добре я поведився, щоб заслужити в нього відпочинок від землі та сприяння в зануренні під воду? Чи не потрібно було ще наполегливіше готуватися до цього дня?

Я займаюся кундаліні-йогою протягом двох годин під мою улюблену музику — альбом *Into Silence* Деви Премал. Знайомі ритми та мелодії звучать десь далеко м моєю спиною. Я переміщаюся в інший світ. Виконуючи розминку, повертаю собі звичне відчуття сили тіла, розуму та духу. Тигр починає відступати.

В *Only One Apnea Centre* спостерігається пожвавлення. Сьогодні день рекорду. Андреа та Раста зустрічають мене з широкими

усмішками на обличчях, і я йду перевдягатися.

У гідрокостюм для фрідайвінгу — з особливого й надзвичайно гнучкого та пористого неоперену — неможливо залізти, не змастивши його зсередини милом. Я йду в душ і натягую на себе свою другу шкіру.

Я вставляю один комп'ютер для дайвінгу *D4* в шолом. Його сигнал надходитиме до вуха, коли я спущуся на глибину в 40 метрів. На такій глибині у разі занурення зі швидкістю в 1,6 метра за секунду в мене залишатиметься 10 метрів, щоб виштовхати повітря з легень за щоки, перш ніж легені закриються й запечатають решту повітря всередині. Мені буде потрібно якомога більше повітря за щоками — не для дихання, а для вирівнювання тиску у вухах. Якщо повітря не вистачатиме, тиск океану посилюватиметься під час спуску, завдаючи мені невимовного болю. Якщо я негайно не перерву спуск, мої барабанні перетинки лопнуть за лічені секунди. Я прив'язую другий комп'ютер до зап'ястя, вдягаю пояс для вантажу, беру маску та ласті і прямую сам до моря.

Море! Я забув за приготуваннями, що в центрі уваги море. Згадую про це, коли виходжу на вершину скелі й помічаю його вперше за сьогодні. Його колір сапфіровий, але у світлі єгипетського сонця на поверхні виблискують тисячі діамантів. Понтон тягнеться над рифом від піщаного берега, а платформа стоїть у затоці на відстані 100 метрів. Затока виходить в океан, який простягається до горизонту. У мене тьохкає серце. Я добре знаю цю берегову лінію. Я почав займатися тут плаванням з аквалангом у 1998 році.

Я завжди почуваюся так, наче приїхав додому, КОЛИ занурюся тут у воду. Тут мене зустрічатимуть знайомі істоти. Риба-клоун, риба-папуга, крилатка смугаста, риба-метелик, жовтохвоста кабуба, рифові акули та черепахи, якщо дуже пощастить. Усі мої давні друзі-

Я пригадую хороший знак, який отримав від океану під час першого занурення в *Only One Centre у* СІННІ цього року. Моя китова акула.

— Чао, Джиме! — Андреа стоїть біля мене. Він удягнений у гідрокостюм, і його зуби блищать, коли він розпливається в усмішці. — Попірнаємо?

— Авжеж!

Андреа сьогодні мене підстраховуватиме. Він пірне разом зі мною й зустріне мене на зворотному шляху на глибині в 30 метрів. Якщо занурення затягнеться, йому доведеться чекати мене. Йому не можна торкатися каната, яким я спускатимуся, тому що це спроба встановлення рекорду. Тому він витрачатиме енергію, тримаючись у воді і вдивляючись у темряву, виглядаючи там білий повітряний балон, який винесе мене на поверхню. Якщо щось піде не так, коли я досягну 30 метрів, йому доведеться мені допомогти. Тому його розігрів сьогодні не менше важливий, ніж мій. Йому теж може випасти тривале занурення.

Три підготовчі пірнання. Заплив до платформи.

Раста сидить на платформі в офіційній жовтій футболці *AIDA*. Друга суддя, Анджела Амбросі, у воді біля следа. Натовп туристів біля дайв-сайту збільшується. Раста показує мені жестом «окей» і запитує, чи готовий я починати п'ятихвилинний відлік. Я мовчки відповідаю таким самим жестом, опускаю голову у воду й дихаю через трубку, повертаючись у мирний світ під поверхнею води. Я почуваюся добре: дуже сильним, дуже розслабленим і зосередженим, дуже розважливим — у стані потоку.

Я підпливаю до сліда і просовую СТОПИ в мотузки, які їх триматимуть. Мені це вдається не відразу, тому **що слід** гойдається вгору-вниз на хвилях. Закріпивши стопи, я киваю Расті.

— Дві хвилини! — гукає він мені й натовпу, вмикаючи секундомір. Мій корпус розслаблений.

Моє дихання протяжне й потужне. Мій живіт розтягується. Моя грудна клітка розтягується. Я повністю видихаю, стискаючи живіт до надзвичайно малого розміру. Я відчуваю, як працює моя діафрагма. Кундаліні-йога й заняття дайвінгом зробили її сильною й дуже гнучкою. Вона повинна такою бути, тому що менш ніж через дві хвилини її притисне до моєї грудної клітки, щоб компенсувати зменшення об'єму легень.

— Шістдесят секунд! — Раста гукає голосно, але для мене його голос звучить віддалено.

Контроль над м'язами здається мені хорошим. Використовую мінімум м'язового напруження, щоб триматися вертикально на сліді. Відчуваю, як решта тіла розслабляється, як море підтримує мене. Мої очі заплющені, а повіки — розслаблені. Знайома мелодія голосно лунає в голові, і це єдине, на чому я зараз можу зосередитися. «Аад гурей наме[§]» — довго й повільно, монотонно й велично.

— П'ятнадцять секунд! — приглушений шум, але я його усвідомлюю.

Я піднімаю підборіддя й дивлюся на небо, на блакитний купол, наповнюю живіт і груди теплим повітрям, закриваю рота, затискаю носа, опускаю підборіддя до грудей і відчуваю знайоме мимовільне розширення повітряного прошарку у вухах. Раста знає сигнал, і він відпускає слід.

§ Аад гурей наме — сикхська мантра, яка використовується як прохання про захист.

Я звикаю до спуску після нерухомості. На пій глибині він повільний, але швидко прискорюватиметься. коли ми опускатимемося нижче й наша нейтральне плавучість збільшуватиметься. Я бачу яскраву зірку, якої раніше не помічав. Через кілька *секунд* я опускаюся достатньо близько до неї: це Деббі зі своєю камерою. Я пропливаю повз неї.

Цілковите усамітнення. След пришвидшується і починається стиснення. Протягом наступних 70 метрів я буду наодинці з морем. Я зосереджуюся на продуванні вух, дозволяю кожному м'язу мого тіла насолоджуватися доторком води й масажем, зумовленим тиском на моє тіло і швидкістю спуску. Дивовижно.

Приглушений писк комп'ютера в шоломі — 40 метрів. Наповнюю рот повітрям із легень. Стискаю ніс, рот і гортань. Застосовую достатньо тиску, щоби повітря не виходило. Якщо я розслаблю гортань на цій глибині, повітря втече в легені й заповнить вакуум, який там утворився. Я не зможу досягти необхідної глибини.

Тихий гул тертя следа об канат знову гармонізується з «Аад гурей наме». На глибині в 50 метрів я відчуваю, що в легенях залишається повітря, і воно мені потрібне. Воно знадобиться мені в роті для продування на глибині 101 метр. Я порушую всі правила, розтискаю гортань і відчуваю, як повітря наповнює рот. Несподіваний додатковий подарунок. Тепер я непереможний.

Продовжую спуск. Заплющую очі. Чекаю на клацання следа, коли він удариться об сталеву пластину на кінці канату.

Надзвичайний біль. У мене закінчилося повітря для продування. Не знаю чому. Не знаю як. Мабуть, я вже близько до 101 метра, тому ігнорую біль і продовжую спуск. Але його неможливо ігнорувати. Натискаю на гальма следа й зупиняю його. Надто темно, щоби подивитися на комп'ютер. Біль дуже сильний. Я ковзаю по следу, сподіваючись перемістити бульбашки з легень у рот. Годинник цокає. Бульбашки не з'являються. Біль не послаблюється. Як боляче!

Як це сталося? Такого не було під час тренувань. Мабуть, я вже близько до пластини. Я відпускаю гальмівний важіль і спускаюся далі. Біль стає нестерпним. Я мимовільно скрикую — немає ні звуку, ні бульбашок. Немає повітря. Я знову зупиняю след. Мені потрібно

піднятися вгору, щоб зменшити біль.

Я зазнав поразки.

Ні.

Я можу покинути слід, піднятися канатом на кілька метрів, послабити біль у голові і, можливо, зрештою знайти повітря в легенях. Я витягую стопи з мотузок і вилажу зі следа. Чому моя рука застрягла? Ремінь, яким я прив'язаний до следа, натягується і тримає мене. Це приводить до тями. Я й так перебуваю на екстремальній глибині значно довше, ніж потрібно. Мабуть, минуло вже дві з половиною хвилини. Я все ще на глибині в близько юо метрів. Мені спадає на думку, що я переживаю азотне сп'яніння. Це приємне, розслаблювальне відчуття, зумовлене глибиною. Приємне, але смертоносне, якщо воно вплине на мої судження у критичний момент. Я здаюся. Відкриваю клапан резервуара й наповнюю кисневий балон. Займаю потрібне положення для підйому й повністю розслабляю тіло, звисаючи з підставки для стоп. Уперше мені не приносить задоволення масаж на шляху до поверхні.

Поразка.

Я випливаю на поверхню до натовпу. Для мене це неочікувано. Я зовсім забув про всіх цих людей. Я мушу дізнатися, чи досягнув необхідної глибини. Відразу дивлюся на свій комп'ютер *Suunto* крізь сонячні від-

блиски. 84 метри. Не може бути. Якесь безглуздя. Занадто мало.

Повний провал.

Судді на вигляд розгублені. Вони не розуміють, чому я не дотримався поверхневого протоколу. Вони сподіваються, що я досягнув 101 метра. Вони знають, що в цьому разі я змарнував спробу, порушивши протокол.

— Вісімдесят чотири. Я хочу спробувати ще раз.

Мій голос звучить дивно — я надто довго був занурений у свої думки. Пірнання тривало понад три хвилини й 20 секунд, і надто велику частину цього часу я перебував на екстремальній глибині. Судді радяться між собою й повідомляють, що в мене явні ознаки азотного сп'яніння. Вони не дозволяють мені пірнати ще раз сьогодні.

Я мовчки беру кисневий балон, опускаюся на глибину в п'ять метрів і залишаюся там протягом шести хвилин. Це стандартна процедура після глибокого пірнання, не пов'язана із

сьогоднішньою поразкою.

Гойдаючись на невисоких хвилях і тримаючись за канат, я дивлюся на обличчя вгорі. Ціла група людей спостерігає за мною. Хочеться втекти від їхніх поглядів, але це неможливо. Я почуваюся як ідіот, замкнений у клітці.

Я зазнав поразки. Я не дотримався засад під тиском. Повітря, яке, як мені здавалося, потрапляло мені в рот, насправді виходило з нього. Хіба могло бути інакше? Мої стиснені легені утворили вакуум, і, розслабивши гортань, я змусив їх утягнути повітря з рота. Я порушив правило 9, коли воно було мені найбільше потрібне, в день установлення рекорду. Я забув про засади і спробував перехитрити себе.

Я не хочу більше цього робити. Візьму завтра вихідний і замовлю квитки додому на наступний день. Я думаю про те, щоб здатися. На глибині в п'ять метрів.

Коли гарчання Тигра найгучніше, правила ю — «Ніколи, ніколи не здавайтесь» — важко дотримуватися.

Коли шість хвилин спливає, я повертаюся на поверхню. Я залишаюся з Растою та Андреа. Хлопці дуже наполегливо працювали на результат протягом минулих восьми місяців. Вони теж розчаровані. Ми мовчки пливемо до берега.

28 серпня 2010 року. Я повернувся до правила ю. Я знову пірнатиму. Це нагадує день бабака. Схід сонця, йога, дорога до *Only One Apnea Centre*. Єдина відмінність у тому, що цього разу я вирішив бездоганно дотримуватися засад. Сьогодні я пірнатиму згідно з правилом 9.

— П'ятнадцять секунд! — приглушений шум, але я його усвідомлюю.

Я піднімаю підборіддя й дивлюся на блакитний купол неба, наповнюю живіт і груди теплим повітрям, закриваю рота, затискаю ніс, опускаю підборіддя до грудей і відчуваю знайоме мимовільне розширення повітряного прошарку у вухах. Раста знає сигнал, і він відпускає след.

Я шукаю зірку на глибині в 30 метрів, і ось вона — Деббі зі своєю камерою. 40 метрів — сигнал — рот наповнений повітрям — затиснення гортані, носа, рота — спуск. Я почуваюся добре. Просто чудово. Масаж інтенсивний, розслаблення незрівнянне. След несе мене вниз дедалі швидше. «Аад Гурей Наме» звучить у голові.

Клац.

След ударяється об нижню планку на канаті.

101 метр. Я піднімаю язика, щоб виштовхати залишки повітря з моєї стиснутої ротової порожнини. Чи є воно там ще? Чи зможу я зануритися глибше наступного разу? З рота виходять бульбашки. Я міг би ще довго виконувати продування. Я навіть не запасався повітрям на поверхні — пірнув із тим, що було в легенях. Це хороші новини на майбутнє.

Хоча я й досяг юї метра, якщо я не піднімуся ефективно й не дотримаюся поверхневого протоколу, рекорд не зарахують. Коли остання бульбашка виходить із рота, я відкриваю клапан на резервуарі, перелаштовуюся на следі й насолоджуюся підняттям.

50, 40, 30 метрів. Мої легені починають відкриватися, коли повітря в них розширюється. Прекрасно.

Я зрівнююся з Андреа на рівні 30 метрів. Він запитально дивиться мені в очі. Я показую йому жестом «окей», і він виконує переможний танець під водою, не спускаючи очей із моїх зіниць. Ми пливемо врівень, дотримуючись вимог на той випадок, якщо під час останньої великої зміни тиску станеться заминка. Ми впливаємо на поверхню.

Судді радяться між собою італійською, а потім дивляться на мене із серйозним виразом обличчя.

Відтак вони розпливаються в усмішках. Раста переможно рикає й піднімає свою білу суддівську картку'. Він вигукує:

— Британський рекорд! Британський рекорд! Занурення на найбільшу глибину для Британії! Британія перетнула позначку в 100 метрів!

Я беру кисневий балон і опускаюся на п'ять метрів для шестихвилинного відпочинку. Вчора на цьому місці я думав, що всіх підвів, і хотів повернутися додому. Тепер я рекордсмен Британії з фрідайвінгу — перший, хто перетнув магічну позначку в 100 метрів.

Правило 9 («Формуйте практики, неухильно дотримуйтеся засад») і правило 10 («Ніколи, ніколи не здавайтеся») забезпечили мені встановлення рекорду через 24 години після поразки.

Час святкувати!

Які правила потрібно встановити для себе, якщо ви дійсно хочете досягти мети?

Перш ніж перейти до правила 10, завершимо наш розгляд правила 9 двома оманливо простими запитаннями. Говорячи про історію, яку ви хочете написати, про життя, яким ви хочете жити, і про можливості, які ви не хочете втратити в майбутньому (як це було раніше), які практики, на вашу думку, найпозитивніше вплинули б на ваше теперішнє становище, якби ви запровадили їх 10 років тому і щодня дотримувалися?

Ще одне запитання. Якщо ви запровадите ці практики на наступні 10 років, починаючи від сьогодні, як, на вашу думку,

зміниться ваше життя завдяки реченню, яке ви пишете в цю секунду?

Зробіть це зараз. Подумайте як слід.

Якщо у вас є 30 хвилин щодня для перегляду телебачення, ви можете знайти час на те, щоб через кілька років стати дуже вправним піаністом або щодня тренуватися по півгодини і скинути чимало кілограмів. Значення мають повсякденні заняття. І постійне їх виконання.

В основі хорошої книжки чи фільму лежать речення, і зараз ви маєте нагоду їх написати. Не втрачайте її. Хтозна, коли вона з'явиться знову.

Ваш хід.

Аспекти правила 9, від яких Тигр хоче відвернути вашу увагу

ПРАВИЛО 9: ФОРМУЙТЕ ПРАКТИКИ, НЕУХИЛЬНО ДОТРИМУЙТЕСЯ ЗАСАД

За кожним моментом слави в будь-якій сфері стоять тисячі героїчних рішень відкласти винагороду, відмовитися від легшого шляху.

Момент публічного тріумфу забезпечують рутинні, на перший погляд, щоденні особисті завдання.

Надзвичайних людей не буває — є лише звичайні люди, які роблять надзвичайні речі. Ці речі — це практики й засади.

Остерігайтеся! Коли ви шукаєте спосіб уникнути практик і засад, це може бути наслідком роботи Тигра. Ви можете використовувати такі фрази:

- «Ім легко. Якби я грав на такі високі ставки, я теж був би дисциплінованим!»
- «Звичайно, практики й засади важливі для першокласних спортсменів, але для мене вони нічого не змінять».

То що ви обираєте — дозволите собі уникати незначного дискомфорту, пов'язаного із застосуванням практик і засад, чи йтимете до мети, яка вас надихає, до того, ким ви прагнете стати?

Тепер зайдіть на сайт *tamingtigers.com* і перегляньте фільм під назвою «5 метрів». Там ви також знайдете запис успішного пірнання.

Twitter: *@jimjawless*.

Web: *tamingtigers.com*.

Facebook: *facebook.com/pages/Taming-Tigers*.

ДЖЕЙМС ЛЕ БРОК

У 2005 році я був одним із комерційних директорів глобального постачальника фінансових послуг. Ми зіткнулися з великим ринковим тиском, і було зрозуміло, що для того, щоб подолати наші численні виклики, потрібно підвищити рівень особистого лідерства та відповідальності наших працівників. Тому ми попросили Джима з його десятима правилами приборкання тигрів допомогти нам у цьому. Коли команди дізнаються про метод приборкання тигрів, це схоже на ввімкнення лампочок.

Я теж вирішив серйозно поставитися до десяти правил і відтоді керуюся ними у своїх рішеннях. Наприклад, ставлю собі запитання: чим є мої тривоги і страхи щодо рішучих учинків - спробою Тигра применшити мою історію? Чи за ними стоять реальні проблеми, які потребують вирішення?

Зараз я долаю найбільший виклик у своїй кар'єрі. На посаді виконавчого директора *O₂ Money*, що входить до міжнародного гіганта мобільних телекомунікацій *Telefonica*, я очолюю проект революційної зміни мобільних платежів, а саме того, як здійснюються мобільні платежі і як клієнти користуються іншими фінансовими продуктами. У межах цих змін ми створюємо новий платіжний бізнес.

Мобільні оператори й раніше здійснювали фінансові операції, але це завжди відбувалося у традиційний спосіб - через партнерство з відомим банком. На мою думку (яку поділяють керівництво *O₂* і моя команда), цього недостатньо, щоб здійснити революцію. Це всього лише нова платформа для звичних банківських послуг. Не думаю, що традиційні банківські послуги й банкіри мають відмінну репутацію в клієнтів після міжнародної фінансової кризи та поточних економічних труднощів.

Ми не маємо певності в тому, що робимо Ми - на передовій. Головним у нашому підході є дотримання правила 6 «Не шукайте безпеки в натовпі» Ми вирішили бути на біговій доріжці. *O₂* — єдина телекомунікаційна компанія, яка найняла на роботу банкірів, створила для них нову інфраструктуру й отримала власну ліцензію на електронні гроші. Важливо, що ми запросили банкірів у швидкозмінне, орієнтоване на користувачів середовище мобільних комунікацій, а не залишили їх у

традиційній банківській структурі.

Тепер моя команда може рухатися швидко. Нам не потрібно мати справу з великою ієрархією та інфраструктурою банку. Ми будемо компанію XXI століття з нуля, замість того щоб пристосовувати під себе спадок XIX століття. Недоліком цього шляху є те, що він не перевірений. Він новий, і в ньому немає визначеності. А ще він ризикований, адже я знаходжуся в центрі уваги й несу відповідальність. Це чудово, але Тигр гарчить!

Джим говорить про те, що Тигр показує зуби, коли ми переглядаємо нашу інструкцію та йдемо в невідоме. Він має рацію. Ми сповна відчули це на собі. Але я вірю, що будь-якого прогресу та інновацій досягають люди, які вирішують рухатися вперед у супереч перешкодам. Я хочу бути частиною цього.

Переносячи весь уміст гаманця на телефон клієнта - разом з іншими послугами, — ми переглядаємо не лише інструкцію O_2 , а й інструкцію багатьох поколінь фінансових послуг. Але в нас є сильне відчуття мети - ми дотримуємося правила 3, яке закликає нас рухатися в обраному напрямі та додає нам упевненості, коли з'являється Тигр.

Цікаво, що люди зараз сприймають мене по-різному. Нещодавно я спілкувався з головним виконавчим директором міжнародної платіжної мережі, і в мене склалося враження, що він заздрить можливостям, які є в нас та в O_2 , і шляху, яким ми йдемо. Через кілька днів я брав участь у роботі координаційної групи, яка здійснювала підготовку великої конференції з фінансового обслуговування, і високопоставлений представник традиційної банківської спільноти поставився до мене дуже зверхньо. Що казав Джим про критику з трибун на адресу тих, хто вийшов на бігову доріжку? Правило 6 у дії.

Я багато думав, перш ніж узяти на себе ці обов'язки. Чому? Тому що Тигр гарчав - це був великий особистий ризик. У мене є дружина і троє дітей. Я провів 26 років у банківській сфері й зараз переходив у нову галузь. Якщо на якомусь етапі я захочу повернутися в банківський сектор, мені казатимуть: «Навіщо ти це зробив? Ти несповна розуму — навіщо нам брати тебе назад?». Тому це може обмежити мої кар'єрні можливості в туманному майбутньому. Але якщо ми переможемо, це буде найдивовижніша нагорода. Ставки були високими. Мені довелося приборкати

свого Тигра, перед тим як узяти на себе зобов'язання, але я радий, що це зробив. Як каже Джим: хто пише мою історію - я чи Тигр? Я не міг знехтувати такою нагодою лише через те, що успіх не гарантований. Це було б рішення Тигра.

Я вирішив діяти рішуче і взяти на себе зобов'язання. Я не вірю, що ми зазнаємо невдачі, але навіть якщо так станеться, я багато чого навчуся і буду чесним із собою. З цим я зможу жити в будинку для літніх людей. Історія, яку я маю написати, надто важлива, щоб тікати від уявних ризиків у віддаленому майбутньому. Поки що я насолоджуюся життям. У мене є можливість бути креативним, керувати чудовими людьми й забезпечувати прогрес для клієнтів у галузі, якій я присвятив свою кар'єру.

Хто міг би подумати, що я робитиму це в телекомунікаційній компанії?
Ніколи не кажи ніколи, хоч що там заявляв би Тигр.

ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА

Правило росту

ПРАВИЛО 10

Ніколи, ніколи не здавайтесь

— Хіба ти ще не ГОТОВИЙ узяти участь у благодійних перегонах?

Я навчався верхової їзди протягом п'яти місяців, коли Маркус Армітадж, брат Джі, автор колонки про кінні перегони в *Daily Telegraph* і переможець *Grand National* 1990 року, запропонував цю ідею.

На жаль, Джі в цей час була поблизу. У наступні 30 хвилин мою долю було вирішено. Через чотири тижні я мав узяти участь у благодійних перегонах на іподромі Брайтона.

Для тих із вас, хто не їздить верхи, повідомляю: на шостий місяць занять можна переходити з троту на кентер на «спокійному старому коні». Виступати на біговому коні в публічних змаганнях — це великий стрибок уперед. Але я хочу виграти парі, тому певними благами доведеться пожертвувати.

На відміну від більшості іподромів, брайтонський іподром має форму не кола, а деформованої підкови. Це погано для новачка, якого під час виходу на стартову позицію кінь може понести. Знавісна тварина не буде гасати по колу до знесилення. Ні. Вона бігтиме до кінця бігової доріжки, де зустрінеться з «терткою для сиру».

Жокеї в пабі розповідали мені про «тертку для сиру- з блиском в очах, попиваючи мінеральну водичку.

— Це наче велика біла дерев'яна загорожа, яку ставлять за відбивачем на полі для крикету, — казали вони. — Якщо кінь знавісніє, він уріжеться в неї. Фактично, якщо кінь тебе понесе, ти налетиш на «тертку для сиру» й упадеш на території школи для дівчат Родій.

Тиждень раніше Джі водила мене на іподром у Нью- бері й розповіла все, що потрібно знати про хід перегонів. Вона змусила мене стати на вагу у ваговій кімнаті і, на радість охоронців, які наглядали за порожнім іподромом, сказала мені покласти батіг і шапку перед уявним адміністратором ваги. Відтак посадила мене на вагу (до нещодавнього часу більшість ваг на британських іподромах мала крісло, на яке сідав жокей зі своєю зброєю) та урочисто оголосила масу мого тіла. Вона сказала передати їй зброю (беручи на себе роль тренера) і повернутися у вагову кімнату, аби випити уявну чашку чаю, поки вона не викличе мене на забіг. Відтак ми вийшли на паддок^{**}, де я мав сісти на уявного коня.

Отже, я готовий до всього, зокрема до зустрічі з Френкі Детторі та Джеймі Спенсером, які вийдуть у костюмах із кімнати для зважування перед останнім забігом, коли я йтиму перевдягатися. Френкі привітав мене кивком, і мені все стало зрозуміло.

Я не маю права тут бути!

Інструкція порушується й Директор кричить, щоб я повертався додому. Джі вийшла поговорити з кимось, «інструментів» для приборкання Тигрів не видно. Думка про те, що сьогодні я робитиму щось страшніше, ніж просто зайти в роздягальню (повну людей, які за ці місяці стали моїми героями), здається смішною.

Але попереду в мене ще більші виклики.

— Жокеї, прошу!

^{**} Місце збору учасників перед забігом.

Час виходити. Вітер дається взнаки, щойно ти виходиш із роздягальні — особливо поблизу моря. Усі вдягнені в пальта, а ми — у шовк. Джі нічого не казала про вітер. Можливо, для дівчат усе інакше.

Я знайомлюся з Гарі Муром. Він джентльмен і намагається мене заспокоїти. Дзвенить дзвінок, і Гарі підсаджує мене на коня. Гарі Мур, один із найкращих тренерів у країні, щойно підсадив мене на бігового коня на перегонах у Брайтоні, і мене виводить на бігову доріжку один із членів його команди. Мені хочеться кричати від радості, але потім я згадую про «тертку для сиру». Театр Життя вже гарцює, і мені потрібно спокійно вивести його на старт — кентером протяжністю в два з половиною кілометри, — а потім зупинити. Інакше я опинюся в школі Родін.

Коли ми йдемо жолобом (маленьким вузьким проходом між паддоком та біговою доріжкою), за нами починається якась метушня, і наша асистентка скрикує. Таке рідко трапляється в присутності бігових коней. Я дивлюся назад услід за нею й бачу, як кінь без вершника дибиться (жокей ефектно летить у напрямку трибуни), виривається від конюха і мчить жолобом.

Ми з асистенткою й Театром Життя утворюємо затор у вузькому проході. Намагаємося провести Театра Життя вперед, але він заляк на місці — ніби хоче побачити, що буде далі.

А далі я з обома кіньми піднімаюся вгору і падаю додолу. Я пам'ятаю, що почувався так, наче потрапив у пральну машину. Впавши на землю, я згорнувся в тугий клубок і думав про те, чи траплялося з Френкі щось подібне. Я злегка розгорнувся, щоби поглянути, що відбувається навколо, і побачив, як біля мене падає восьминогий звір із блискучими, гострими металевими підковами.

Я вирішую знову згорнутися в клубок.

Коні поводяться не дуже чемно, коли лежать на спині сплутані один з одним і намагаються підвестися. Особливо якщо вони при цьому знаходяться у зброї й панікують. Я відчуваю кілька ударів по тілу й 'тую хрускіт, а далі стою і вдивляюся в очі красивої жінки

— Як вас звати?

— Джим, — відповідаю я. — А вас?

— Не нахабнійте, — каже вона.

Коли мій зір фокусується краще, зелені літери на її нарукавній пов'язці складаються у слово «лікар».

Вона піднімає вгору пальці й запитує, скільки їх, а потім просить мене слідкувати за її вказівним пальцем, поки вона водитиме ним перед моїм обличчям. Нарешті вона ще раз запитує, як мене звати, щоби перевірити, чи я відповім так само, — що я й роблю. Велика помилка.

— Ну, Джиме, я допускаю вас до участі в перегонах.

— Перепрошую. Що ви сказали?

— Добрі новини, — каже вона. — Ви допущені до перегонів!

З цих нових стосунків точно нічого не вийде. П'уявлення про «добрі новини» кардинально відрізняється від мого. Не думаю, що мені до снаги її «погані новини».

Джі з'являється на горизонті. Вона підбігає до нас. Поряд із нею стає Гарі. Чітко усвідомлюючи, що моє небажання діяти рішуче сьогодні, як того вимагає правило і, може довести мене до брайтонської пристані, Джі хапає мене за ліву щиколотку й садить на коня. Гарі бере в руки повід, і ми виходимо на бігову доріжку швидше, ніж я встиг би сказати «тертка для сиру».

Коли я веду Тетра Життя на старт, поряд пробігає ще один кінь. У вершника неприємності. Кінь поніс його, і він гойдається в сідлі. До цього моменту ми з Театром Життя йшли хорошим, розміреним кентером, але це видовище збурює мого коня, і він зривається на біг. Я переношу свою масу назад і починаю натягувати повід, сподіваючись, що кінь мене послухається, але в цей час повід вислизає з пальців моєї правої руки. Дивно. Я дивлюся вниз.

Той факт, що я мушу дивитися на руку, щоб зрозуміти, як вона працює, мав би мене насторожити.

Театр Життя повертається під мій контроль, але я бачу, як інший жокей рухається в напрямку школи для дівчат Родін. Кінь виконує екстрену зупинку за кілька сантиметрів від «тертки для сиру». Жокей летить далі, вдаряється об огорожу з простягнутими руками й ногами, і на якусь мить здається, що він завис у повітрі, як персонаж із мультфільму, перш ніж сповзти на землю. Одним конкурентом менше.

Коротко кажучи, перший забіг не приніс нам слави. Театр Життя довго не хотів рушати (хіба можна його звинувачувати?), і ми прийшли до фінішу у хвості. Після представлення мене повезли в лікарню, таким наляканим я не був іще ніколи.

Я сидів у лікарні й думав, чи варто продовжувати цю справу. Я дотримувався особливої дієти протягом шести місяців і втратив майже чверть своєї маси. Я їздив верхи щоранку й бігав щовечора. Я переїхав у Лебмурн і розповідав там усім, що через рік стану жокеєм. Не всім подобалася ця недоречна зарозумілість. А тепер я хотів здатися — понад усе на світі.

Я не очікував цього. Я вже не раз падав із коня вдома. Коли ви вчитеся їздити верхи, падіння трапляються часто. Але ніщо мене так не тривожило, як цей випадок. Це була перевірка реальністю. Я обдумував, який шлях обрати, кого я підведу, хто з мене насміхатиметься, якщо я відступлюся. Я шукав виправдання для того, щоби порушити обіцянки, дані іншим і самому собі.

Задзвонив телефон. Це був Ричард Данвуді.

Я вперше зустрівся з Ричардом у Лембурні, а потім — на конференції, де він теж виступав. Ми заприятелювали, і він допомагав мені тренуватися, їздячи зі мною галопом. Для тих із вас, хто не знайомий із верховою їздою, Ричард Данвуді кілька разів перемагав у *Grand Nationals*, у *Champion Hurdle*, у *Cheltenham Gold Cup* і тричі ставав жокеєм-чемпіоном. А ще він досягав найбільших перемог на Орхідеї Пустелі — мабуть, найпопулярнішому й найулюбленішому коні в європейських кінних перегонах.

Я сказав Ричарду, що хочу здатися.

— Справедливо, — відповів він. — Але не забувай, що це матиме

наслідки. Ти сидітимеш на дивані й дивитимешся, як хтось інший їхатиме на твоєму коні та проживатиме твій момент, писатиме твою історію. Якщо тебе влаштовує ця думка, гаразд — зупиняйся вже сьогодні. Або ж відпочинь, одужай і повертайся в сідло.

Усе справді просто! Справа не в тому, кого я ображу, хто сміятиметься або що. Все зводиться до того, чи хочу я взяти участь у перегонах під егідою Клубу жокеїв, які транслюватимуться на телебаченні, та підтвердити свої десять правил.

Якщо так, мені слід одужати й повернутися в сідло якомога швидше. Якщо ні, потрібно повернутися до Лондона й покинути це все. Я хотів узяти участь у перегонах, тому шлях для мене був очевидний, і можна було перестати хвилюватися. Завтра я буду знов устрою.

Так правило 10 було додано до правил приборкання тигрів.

Правило 10: ніколи, ніколи не здавайтеся

Ми не здаємося в хороші дні. Ми здаємося в погані дні, коли небо затягнуте хмарами і йде дощ, а також коли ми сумніваємося в собі. Коли ми обманюємо себе, що нас усі покинули й ми залишилися без підтримки. Ми здаємося, коли стикаємося з критикою та іншими перешкодами. У такі моменти слабкості нам спадає на думку здатися. Відмовитися від того, щоб написати свою історію, приборкати свого Тигра, надихати інших, рости, вчитися й жити.

Правило ю виділене в окрему категорію як правило росту. Я відкрив його для себе останнім. Я завжди розумів, що наполегливість важлива, але вважав її частиною правила 4 («Все в наших головах») — вміння долати перешкоди і правильно налаштовувати себе. Я помилявся. У затятості, яка необхідна для приборкання Тигра й написання своєї історії, є щось більше фундаментальне. Я дізнався про це під час підготовки до перегонів, коли мені пощастило познайомитися з деякими людьми, що надихали. А також тоді, коли Тигр погрожував зіпсувати мою історію своїм риком.

Правило росту

Правило іо — це правило росту. У його основі лежать обіцянки. Воно ґрунтується на дотриманні до самого кінця обіцянок, які ви дали собі та іншим. На роботі це є ознакою успіху. Це звичка людей, які викликають повагу й довіру, здобувають визнання, —■ лідерів сьогодення й майбутнього.

Правило ю зумовлює ріст не тому, що ми отримуємо нагороду, а тому, що ми приборкуємо Тигра і проходимо через усі етапи страху та дискомфорту заради цієї нагороди. Саме це, а не нагорода, змінює нас. Це робить нас сильнішими й допомагає зрозуміти страхи інших.

Суть у тому, що ми заявили про свій намір (можливо, лише самим собі), працювали над ним і реалізували його, хоч як Тигр

опирався. І при цьому ми вчилися бути людьми, які дотримуються обіцянок, даних собі та іншим, незважаючи на перешкоди. Це і є ріст.

Виконання задуманого додає нам самоповаги і впевненості в собі.

Крім того, нас починають більше поважати інші. У світі багато трибунних жокеїв. Багато тих, хто міг би змінити світ, якби мав те чи те. Значно менше тих, хто бере на себе зобов'язання й виконує їх до кінця, докладає всіх зусиль і приборкує невідомих та невидимих тигрів. Нам потрібні такі люди, як ви. Усі знають, що це важко. Тому правило 10 принесе вам повагу інших. Зрештою, хто з ваших героїв — тих, хто дійсно вплинув на вас, — прославився звичкою кидати справу на півдорозі?

Правило 10 — це правило тих, хто доводить справу до кінця. Воно відділяє чоловіків від хлопчиків, жінок від дівчаток. Це правило розуміють люди, які не здалися, коли всі сумнівалися в них, і зробили свій унікальний внесок. Вони були непохитними — не зарозумілими, а непохитними. Ви теж це робили. Чи готові ви знову діяти непохитно, на вищому рівні?

НАПОЛЕГЛИВІСТЬ, А НЕ ВПЕРТІСТЬ

Варто наголосити на двох нюансах правила 10, аби вберегти читачів від биття головою об стіну.

По-перше, існує велика різниця між поразкою і зміною напрямку руху. Можна змінювати напрям руху багато разів — навіть кардинально, — щоб досягти бажаної мети. Немає нічого ганебного в тому, щоб спуститися на кілька метрів униз і знайти безпечніший, простіший маршрут до вершини.

По-друге, Всесвіт знаходиться поза нашим контролем. Можуть ставатися події, які ми не контролюємо. Віра в те, що ми завжди можемо зробити все саме так, як забажаємо, — це матеріал банальних книг із саморозвитку. Це ширма, за якою намагаються приховати реалії людського життя. Певності не існує. Нашим девізом має бути наполегливість і стійкість, а не бездумна, відчайдушна

впертість.

ВИПАДКИ, В ЯКИХ ТОЧНО НЕ ВАРТО ЗДАВАТИСЯ

У будь-якій спробі приборкати Тигра неодмінно будуть моменти, коли Тигр братиме гору. Будуть погані дні. У цей час Тигр відчуватиме нюхом перемогу і спробує зігнати нас із бігової доріжки на трибуну. Ми з вами хотітимемо обмежитися посередністю замість того, щоб написати омріяну нами історію.

Якщо ви здаєтеся, коли відчуваєте втому після низки поганих днів, ви здаєтеся за неправильних умов.

Можливо, і справді час здатися, але не ухвалюйте рішення в поганий день. Виграйте трохи часу, придумайте виправдання, посидьте на пляжі, прогуляйтеся парком, обміркуйте правила дуже ретельно.

Чи потрібно вам здійснити рішучий крок, щоб зарядитися енергією (правило 1)? Чи не зумовлені ваші біль, конфлікт і сумнів інструкціями інших людей (правило 2)? Чи не ставите ви зависокі вимоги до себе цієї миті? Чи достатньо чіткий ваш план? А може, його слід деталізувати, щоби підвищити свої шанси? Чи не час вам сповільнити темп і рухатися меншими кроками (правило 3)?

Чи не збиває вас зі шляху Саботажник або Директор? Чи не спонукають вони вас робити те, про що ви шкодуватимете (правило 4)? Чи є у вашому оточенні люди, до яких можна звернутися по підтримку? І чи можуть ці люди надати вам практичну, відчутну допомогу в проєкті, від якого вас намагається відлякати Тигр (правило 5)? Чи не затягують вас у натовп? Ви знаєте, що шукати безпеку в натовпі марно, але вам незатишно бути на видноті (правило 6)? Як швидко натовп почне рухатися у вашому напрямку, іти за вами, якщо ви проявите наполегливість?

Чи робите ви щодня те, що вас лякає? Чи вивчаєте ви ваші «м'язи ризику», чи перевіряєте, пристосовуєте, розминаєте й використовуєте їх? Чи розумієте, як реагує ваш мозок і організм, коли ви опиняєтеся в ризикованій ситуації (правило 7)? Чи задумувалися ви про те, що для вас поставлено на карту в реальному

житті? Що найгірше може статися?

Чи задумувалися ви про наслідки капітуляції? Чи добре обміркували, у що ви інвестуватимете свій час, якщо відмовитеся від цієї мети? Яку мету ви оберете натомість (правило 8)? Чи прийнятна вона? Чи справді трава на тому боці зеленіша, якщо присвятити час іншій справі?

Коли ситуація загострюється, можливо, час повернутися до наших давніх знайомих — засад. Чи визначили ви свої практики? Чи дотримуетесь їх щодня? Чи зможете ви інстинктивно покладатися на них на останньому відрізку тривалого забігу, коли бігтимете врівень із кимось і у вас не буде нічого, крім цих практик?

Це повертає нас до правила ю «Ніколи, ніколи не здавайтесь». Або принаймні не здавайтесь, поки не проаналізували всі наслідки, не відвідали будинок для літніх людей біля моря й не уявили, як дивитися в дзеркало й вітаєте себе з тим, що вчасно відмовилися від недосяжної мрії (якщо ви справді впевнені в її недосяжності), або шкодуєте, що не можете повернути час назад і змінити своє рішення.

КОНКРЕТНІ ОЗНАКИ ТОГО, ЩО ЗАРАЗ НЕ ЧАС ЗДАВАТИСЯ

Якщо будь-який із цих пунктів стосується вас, можливо, зараз не варто відступати:

- У вас усе ще є відчуття, що ви на правильному шляху й можете досягти мети.
- У вас є союзники, думку яких ви поважаєте, і вони закликають вас рухатися далі.
- Ви дослухалися до порад, отримали відгук від людей, думку яких поважаєте, і вас улаштовує те, як вони оцінюють ваші шанси на успіх.
- Замість того щоб утратити віру в проект, ви захопилися чимось іншим — вас манить наступна мета. Чи не використовуєте ви траву на тому боці як привід послабити тиск на себе й відкинути попередні зобов'язання, тому що ви зіткнулися з труднощами?

Якщо ВИ ДІЙСНО МУСИТЕ ЗДАТИСЯ

Якщо ви дійсно мусите здатися, зробіть це в хороший день. Здавайтеся з високо піднятою головою, коли сонце світить і люди, яких ви цінуєте й поважаєте, аплодують вашим досягненням. У цьому разі ви принаймні дочекаєтеся, поки ситуація покращиться, перш ніж ухвалити рішення.

Більшість із нас не здається в погожий день. Більшість із нас здається в негоду, коли нависають темні хмари. Коли наші друзі сумніваються в нас. Коли нам потрібно вставати о п'ятій ранку, а на вулиці сильний вітер готовий кинути в обличчя потоки дощу, коли наша друга половинка спить у ліжку, а на кухні лежать апетитні пончики.

Але якщо ми здамося в цей день, якщо ми підемо легшим, приємнішим шляхом, якщо позбудемося будь-якого тиску (ми маємо на це право), то житимемо в будинку для літніх людей на березі моря з нерозв'язаними питаннями.

Ми так ніколи й не дізнаємося, якою була наша справжня історія!

Скільки часу нам знадобилося б — рік, місяць чи тиждень, — щоб зламати код і все виправити. Ми зійшли з бігової доріжки, відступили, долучилися до людей, які шукають безпеки серед натовпу, сидять на трибунах і розповідають усім, що вони думають про учасників замість того, щоб самим узяти участь.

Тому в мене до вас запитання: хто пише вашу історію? Ви чи Тигр, якого ви створили? Тигр, якого ми всі створюємо, щоб захистити себе від страху й дискомфорту змін.

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ЙТИ ОБРАНИМ МАРШРУТОМ

У фрідайвінгу є один дуже особливий момент. Він настає тоді, коли ви робите останній вдих і вирішуєте пірнути. У цей момент важливо взяти на себе зобов'язання дійти до заданої глибини — юї метр, — інакше нічого не вийде.

Чому? Якщо ви зупинитеся на глибині у 80 метрів і трохи подумаєте, то виявите, що:

- тут темно, холодно й дуже тихо;
- вас відділяє 80 метрів від наступного вдиху;
- вас відділяє 50 метрів від останньої людини, яку ви бачили, — оператора на глибині в 30 метрів. Поблизу немає рятувальника, який тримає балон із повітрям наготові. Зрештою вдихати

стиснуте повітря на глибині у 80 метрів дуже небезпечно;

- ваші легені завбільшки з м'ячі для гольфу, а діафрагма втягнута в легеневу каверну, щоб це компенсувати;
- тиск, під яким ви перебуваєте, вдев'ятеро більший за атмосферний тиск над рівнем моря, і ця зміна відбулася трохи більше, ніж за хвилину. Тепер ви хочете збільшити тиск в одинадцятьоро порівняно з атмосферним тиском над рівнем моря.

Одне слово, на глибині у 80 метрів є місце для страху й дискомфорту. Якщо ви не візьмете на себе зобов'язання перед пірнанням, якщо залишите місце сумнівам, якщо зупинитесь в точці потенційного дискомфорту і трохи подумаєте про те, чи варто йти далі, ви себе налякаєте, розвернетесь й зазнаєте невдачі.

Те саме стосується будь-якої справи. Якщо ви залишите собі місце для відступу, Тигр наздожене вас у найменш комфортний момент, коли вам буде важко.

ДОТРИМУЙТЕСЯ ДАНИХ ОБІЦЯНОК

Я не можу описати словами те відчуття, що виникає, коли ти досягаєш результату, в який не вірили інші й у якому ти часто сумнівався. Проте ти й обрана група талановитих людей, які на цей час уже стали твоїми хорошими друзями, вирішили взяти на себе це зобов'язання. Ви або це переживали, або ні — поки що.

Ми всі можемо це зробити — кожен із нас, — якщо наважимося розгледіти, що Тигр не має зубів, незважаючи на його грізний рик.

Легко дотримуватися обіцянок, даних іншим. Важче дотримуватися обіцянок, даних собі. Але саме з цих обіцянок складається наша історія.

Завершити я хочу останнім етапом моєї подорожі до бігової доріжки. Я брав участь у трьох перегонах під егідою Клубу жокеїв, щоб довести, що мій перший виступ не був випадковістю. День перших перегонів став одним із найнезабутніших і найприємніших днів у моєму житті. А з огляду на те, скільки людей мені допомагало на цьому шляху, він був одним із найдивовижніших. Якщо у вас є подібний досвід, ви це зрозумієте. Якщо у вас усе ще попереду, приборкайте свого Тигра і зробіть це!

Дайте обіцянку собі, дотримайтеся її й напишіть ваш бестселер.

Мої перші кінні перегони під егідою Клубу жокеїв, які транслиювалися на телебаченні

21 листопада 2004 року, ввечері перед моїми першими кінними перегонами, я почувався так, наче мене засудили до страти. Мабуть, навіть трохи гірше, бо смертник принаймні отримає останню вечерю, а мені доведеться обмежитися скромним перекусом.

Я збирав сумку на завтра й отримував дитяче задоволення від того, що покладу в неї все необхідне: сідло, батіг, шовкові бриджі, захисний одяг, шолом, нове блискуче посвідчення Клубу жокеїв, медичну книжку тощо. Поставив сумку біля дверей. Саквояж жокея.

Я лягав спати схвильований, а прокинувся з таким відчуттям, наче серце калатає в горлі. Забіг почнеться о дванадцятій у Саутвеллі — приблизно за чотири години їзди звідси. Я домовився з Джі, що заїду по неї о шостій годині, щоб ми мали час пройтися до бігової доріжки. На шляху туди ми припустилися помилки: купили *Racing Post*, щоби почитати, чи пишуть там щось про мене. Виявляється, що так, до того ж дуже

схвально й підбадьорливо, але зараз не найкращий час це читати. Тиск посилюється.

Ми приїхали на іподром Саутвелла й припаркувалися на майданчику для жокеїв (теж уперше). Я дістав сумку з багажника й пішов разом із Джі до кімнати для зважування. Здається, всі працівники іподрому, конюхи, тренери та жокеї знають Джі- вони кивають їй і махають рукою. Це схоже на прогулянку Лестер- сквером із Мадонною! Ми зайшли у вагову кімнату, і я пройшов реєстрацію.

Привітався з Мармайтом, який сьогодні буде моїм помічником (з ним я познайомився у Брайтоні). Розмістив свої речі на вішалці й вийшов. Там я зустрівся з Джі, і ми пішли на бігову доріжку.

Коли ми крокували піщаним ґрунтом, Джі випромінювала впевненість у мені. Не знаю, чому, але я був дуже радий і дуже вдячний їй за це. Це допомагало. Ми ще раз обговорили ключові моменти. *Вчепитися коневі за гриву, коли відкриють стартові кабінки. Залишити великий відрізок повіду, щоб він не поранив собі рота. Чи узгодив ти тактику перегонів із Чарлі? У жодному разі не зупиняйся, поки не перетнеш фінішну лінію. Не відволікайся на гучномовець, коли виходитимеш на фінішну пряму. Не піддавайся спокусі використати батіг, узагалі не бери його в руки на перших перегонах, я бачила, як у таких випадках падають. Лише руки і стопи.* Ми пройшли через фінішну пряму, і я повернувся у вагову кімнату.

Перевдягнувся й сів на дерев'яну лавку під своєю вішалкою. Я думав, що в мене достатньо часу, але все зараз відбувається якось швидко. Мармайт хотів провести пробне зважування, щоби перевірити, скільки свинцю потрібно докласти^{††}. Чарлі приніс костюм, а Мармайт натягнув білу шовкову шапочтку поверх шолома й почепив куртку на гачок, поки я прогулювався. Я знову перевдягнувся для пробного зважування, і Мармайт запитав, чи потрібні мені підв'язки

— Навіщо? — запитав я.

Він усміхнувся:

— Ваші рукави занадто довгі для ваших рук! Ви ж не хочете, щоб

†† Якщо жокей важить менше норми, в його сідло вкладають свинцеві бруски.

вони сповзли вам на руки!

— Гаразд, дайте підв'язки, будь ласка.

Я пройшов зважування й зустрів у ваговій кімнаті Чарлі — він стояв біля ваги. Ще ніколи я так не радів зустрічі з ним. Чарлі широко усміхнувся мені й підморгнув, забираючи сідло й накладку, а потім пішов сідлати Ейргасту.

Я повернувся на дерев'яну лавку у ваговій кімнаті. Хвилювання було через край. Багато людей, яких я не хочу підвести, вклали душу в те, щоб це стало можливим. Я обдумував усі етапи перегонів. Спочатку падцок, потім жолоб, вихід на старт, заспокоєння коня, захід коней у кабінку і стрибок зі стартової кабінки. А ще є різні елементи самого забігу: змагання за позицію, утримання її, нав'язування боротьби або реагування на дві суперників на фінішній прямій. А потім стрімкий біг до фінішу.

Я сидів на лавці занурений у ці думки, аж ось хтось мене покликав. Я не впізнав чоловіка в костюмі, який вигукнув моє ім'я й обвів поглядом кімнату, не маючи гадки, хто я. Я підняв руку і сказав «тут», несподівано усвідомивши, що схожий на школяра. Він запитав, чи можу я вийти на хвилину, і ми разом пішли до столу адміністратора ваги. Тепер я ще більше почувався як школяр, який іде за директором, і це лише посилювало моє хвилювання.

— Я — стартер, — представився він, — і я хочу обговорити з вами процедуру старту, щоби переконатися, що ви її розумієте.

Ми вже це проходили у Британській школі верхової їзди, і я сотню разів обговорював це з Джі вдома, але все ж здивувався, і мене його слова дуже тішили. Він пояснював мені все: починаючи з прибуття у стартову кабінку й закінчуючи тим, як він починатиме забіг.

— Я вигукну: «Жокеї!», а потім, якщо будуть коні в пов'язках, скажу: «Пов'язки!». Після цього ви побачите, як я опущу прапорець і ворота відчиняться. Це зрозуміло?

— Зрозуміло, дякую. Але... почекайте! А якщо коней у пов'язках не буде? Що ви тоді скажете?

— Я просто скажу: «Жокеї!» — і ворота відкриються одразу.

Він змусив мене нервувати. В одному випадку він вигукне: «На старт, увага, руш!», а в другому, якщо пов'язок не буде, — «На старт, руш!». А я все ще чекатиму на «увагу». Він помітив мою розгубленість і зрозумів проблему раніше, ніж я щось скажу.

— Гаразд, Джиме. Сьогодні я в будь-якому разі скажу: «Жокеї! Пов'язки!». А потім опущу прапорець. Вас це влаштовує?

Я стримався від того, щоб обійняти його, і натомість сказав:

— Влаштовує.

Відтак я повернувся на дерев'яну лавку й почав чекати на початок перегонів.

— Жокеї, на перший заїзд! Жокеї, на перший заїзд!

Я відчув, як у мене засмоктало під ложечкою, встав і пішов у вагову кімнату. На мій подив, деякі хлопці бажали мені удачі, а Мармайт підняв угору кулак і розплився в усмішці.

Я лише почав звикати до відчуття оголеності, пов'язаного з носінням шовкових штанів у листопаді, коли побачив Чарлі й Джі всередині паддоку. Я підійшов до них, і вони широко усміхнулися. Керолайн водила Ейргасту довкола паддоку, і кінь мав чудовий вигляд. Чарлі запитав у мене, чи пам'ятаю я тактику. Ми випустили бігуна на дві милі Ейргасту на дистанцію в одну милю, однак моя команда хотіла допомогти мені виграти парі. Забіг відбувався рівно через рік із того дня, як я познайомився з Джі й усе почалося. Я переказав Чарлі план.

— Так, розігнати його вволю, виїхати наперед якомога

швидше, втриматися там і підганяти його до самого фінішу, тому що в нього немає прискорення. У нього є лише одна швидкість, тому потрібно максимально використовувати її.

— Саме так.

Пролунав дзвінок, і Керолайн підвела Ейргасту до нас. Мене підсадила на нього не Керолайн, а Джі: сьогодні вона — мій талісман. Керолайн відвела мене на бігову доріжку.

Ейргасті не терпиться. Він прямує до жолоба боком, але так було й удома, тому мене це не дуже хвилює. Власне, я вражений тим, наскільки мені приємніше сидіти в сідлі, ніж стояти на паддоку. Можливо, вся річ у застосуванні правила 4, про яке ми говорили раніше. Тож замість аналізувати я одразу занурився у виконання завдання. Ми пройшли повз трибуни, зупинилися, розвернулися й пішли до старту на дистанцію в одну милю.

Ми підійшли до стартових кабінок. Ейргаста — перший у черзі, і він зайшов у кабінку як ангел. Ворота за нами зачинилися, і кінь насторожився, хоча стояв рівно, вичікував. Я теж вичікував. Найдивнішим для мене в цей час був краєвид, що відкривався переді мною. Я часто сидів у стартових кабінках у Ньюмарке-ті та Лембурні, але не на іподромі, і я зовсім не був

* Одна миля — приблизно 1,6 км.

готовий до цієї зміни. Зараз по той бік замість газону з поодинокими деревами, перед якими треба вчасно зупинитися, щоб не вїхати в них, я бачу бігову доріжку іподрому Саутвелла. Далеко зліва знаходяться трибуни, звідки ледь-ледь долинає голос коментатора. Вантажівка з телекамерою стоїть перед нами на внутрішньому боці доріжки, а на повороті, приблизно за два фарлонги^{‡‡} ^{§§}, встановлено кран іще з однією камерою. Це перший забіг на сьогодні, тому доріжка вирівняна і схожа на пляж після відпливу, висушений сонцем. Це не Гудвуд^{§§}, але в цей

‡‡ Один фурлонг — приблизно 200 м.

§§ Гудвуд-Хаус — замський маєток у Західному Сассексі, де проводяться автомобільні й кінні перегони.

момент я вражений краєвидом, і перегони чи не вперше здаються мені реальними.

Через кілька секунд ми залишимо перші відбитки копит у глибокому піску, і, якщо все піде за планом, я їхатиму попереду, притиснутим до огорожі. У кінних перегонах. Як це буде? Що станеться?

За жеребом нам дісталася перша кабінка, що підвищує наші шанси на успіх. Малоймовірно, що Ейргаста обжене бігунів, які йому протистоятимуть, на одну милю. Саме тому букмекерський коефіцієнт становить 50-1 (мабуть, певну роль у цьому відіграє й недосвідченість жокея), але якщо я зможу вдало стартувати й розігнати коня до швидкості, до якої решта не готова, ми маємо всі шанси опинитися всередині підсумкової таблиці або навіть вище.

Один із хлопців запитав:

— Хто задаватиме темп?

— Я, — відповів.

Озирнувся й побачив, що залишилося лише троє коней, і їх усіх заводять у кабінки. Можливо, ще п'ять секунд, якщо не буде затримок. Я відчував, як моє серце б'ється об захисний костюм, але всі інпті поводитися так, наче це черговий день в офісі. Я ніколи не був у стартових кабінках більш ніж з одним конем, і зараз уся конструкція ходила ходором від того, що кожна тварина рухалася по-своєму. Мої ноги були притиснуті до боків коня і щоразу, коли конструкція хиталася, вона вдарялася об них. Не те, щоб мені було боляче, але це дивне й неочікуване відчуття. Я перебував за кілька кілометрів від своєї зони комфорту. З подивом відзначив, що єдине, чого мені зараз хочеться, — виїхати зі стартової кабінки й почати забіг.

— Залишилося два! Залишився один!

Конюхи гукали один до одного, до стартера та жокеїв, заводячи коней у кабінки. Вони постійно з'являлися внизу перед кабінками, а потім відбігали вбік, коли кінь заходив на позицію.

— Готово!

Глибокий вдих. Довгий повід. Ухопитися за гриву. Перенести масу тіла на стопи, але не вставати з сідла.

— Жокеї! Пов'язки!

Я відчував, як деякі жокеї спантеличено озиралися — жодних пов'язок не видно. Аж ось і він. Знайомий ляскіт воріт. Я знав його з пробних виходів на старт, а також із тренувань у Ньюмаркеті та Лембурні.

А ось і прискорення. Але воно більше, набагато більше, ніж те, яке кінь виконував удома. І я їхав на ньому, потирав йому спину й шептав на вухо команди, щоб розігнати його — так, як робив це безліч разів на еквісайзері в лембурнському спортзалі під наглядом Джейсона Кука, симулюючи розгін коня на максимальну швидкість на початку забігу. Джі змушувала нас працювати над цим, відколи дізналася, що я їхатиму одну милю на коні, який звик до дистанції у дві милі. Коли я опинюся попереду і притиснуся до огорожі, то зможу розслабитися й дозволити коневі везти мене на цій швидкості. Який шум! Я ніколи не чув нічого подібного. Грім копит після того, як ворота відчиняються, дуже несподіваний. Я чув його на перегонах, але він тривав недовго для глядачів. Він зникав за лічені секунди, коли змагальники віддалялися від вас. Однак коли ви в сідлі, він стає гучнішим після прискорення.

Ми виїхали на перший поворот упритул до огорожі, випереджаючи всіх інших на півтора корпуса. Темп хороший, і я завмираю, щоб насолодитися ним. Цієї миті все здається дуже простим, дуже спокійним, навіть закрадається оманлива думка про те, що я знаю, що роблю. Йдучи першим на іподромі Саутвеллі, я чув лише цокіт копит Ейргасті й шум вітру. Тепер, коли я випередив решту учасників, інших коней не чути — лише вітер. Це схоже на спуск із пагорба на велосипеді в шоломі, який не закриває ваші вуха. І знову-таки, я ніколи не чув нічого подібного. Навіть той перший порив вітру, який я відчув, коли Віктор поніс мене у дворі Джеймі Осборна, і який здавався мені надзвичайно тучним, виявився дрібницею порівняно з торнадо, який зараз проносився повз мене. Я навіть устигав помітити, наскільки глибока бігова доріжка в Саутвеллі. Копита Ейргасті вдарилися об землю з глухим стукотом.

Аж ось стукіт став помітно гучнішим. Ми виконали довгий крутий поворот, а через кілька секунд вийшли на фінішну пряму. Моя впевненість була дійсно оманливою. Мене відволікли нові відчуття — можливо, менш ніж на дві секунди, — а на кінних перегонах не можна відволікатися. Зараз мене покарають за це. Спочатку мене наздогнав один кінь, потім — другий, третій. Ми їхали майже впритул. Я опустився в сідлі, змінив руки. Ейргаста закусив вудила і зробив усе можливе, щоб не відставати, але це територія бігунів на одну милю, і мені слід було розганяти його набагато більше на тому довгому і крутому повороті. Коні, які мають дві передачі, використовують їх проти нас.

Ейргаста працював дуже наполегливо (я думав, що теж так працюю, поки не побачив відеозапис і не розчарувався у своєму першому виступі), але нас обігнав один кінь, а потім і другий. Уперше з початку забігу пісок з-під їхніх копит укривав морду й очі Ейргаста, а також моє обличчя. Я дивився вниз, щоб вдихнути чистого повітря й виплюнути пісок, а коли піднімав голову, чув шум гучномовця — ще один несподіваний звук. Тепер урівні з нами двоє коней, попереду — три, і гучномовець заглушує стукіт копит. Попереду п'ятеро коней, а всього учасників чотирнадцять. Можливо, я приїду шостим?

Ще один дивний звук: гул натовпу. Ніщо не може підготувати до цього навіть у Саутвеллі. Не уявляю, що відчувають жокеї, коли чують цей звук на фінішній прямій в Аскоті.

Два червоні «льодяники» наближаються, і вони мені зараз потрібні. Щиро кажучи, мені здається, що Ейрага-ста міг би бігти далі. Мабуть, я недостатньо ефективно використав його можливості на початку забігу, але мої стегна горять, попри тривалу підготовку на еквісайзері.

«Не зупиняйся, поки не перетнеш фінішну лінію». Я не зупиняюся.

Кінець. Я намагався зупинити коня. Підводився на стременах і переносив масу тіла назад, із подивом відзначаючи, що мої ноги працюють нормально. Я бачив, як новачки згинаються вдвоє, коли намагаються встати, і не хотів опинитися на їхньому місці. Дякую, Джі. Дякую, Джейсоне.

Раптом я усвідомив: ми це зробили.

Ми це зробили, хай йому грець!

Ейргаста, який зазвичай виступає на дистанції у дві милі, і я, початківець, посів сьоме місце серед чотирнадцяти учасників. Букмекери прогнозували нам місце у хвості. Ми не перемогли, але виступили гідно.

І я не єдиний, хто це усвідомлює. Ми розвернулися й поїхали кентером до жолоба, поступово переходячи на рись і, нарешті, на крок. Джі й Керолайн стояли там, де жолоб виходить на бігову доріжку, підстрибуючи й сяючи від радості. Їхня реакція передалася й мені. Цілковите піднесення! Ніхто з нас не вірив, що ми це зробили. Джі всміхалася мені, і я намагався щось їй сказати.

Раптом я виявив, що не можу цього зробити. Річ не в тому, що мене душили сльози. Просто мій рот ніколи не був настільки сухим — через хвилювання й пісок у мене зник голос.

Дорога до загорожі для розсідлання коней, а потім до вагової кімнати нагадує сон. Незнайомці махали мені рукою й казали: «Молодець!». Мабуть, вони читали газету або чули слова коментатора й бажали мені успіху. Коли я проходив повз коментаторську кабінку каналу *At the Races*, Саймон Меплтофт і Джейсон Вівер попросили мене підійти до них, коли я зніму екіпірування, і поспілкуватися на камеру. Цього я зовсім не очікував, і той факт, що я взагалі не можу говорити, змусив мене знову хвилюватися.

У ваговій кімнаті я отримав чимало привітань, і мене дуже зворушила ця реакція. Кінні перегони — справді дивовижне заняття. Я почепив сідло й шолом на гачок, обернувся й побачив перед собою Мармайта. Він обійняв мене, розплився в усмішці та сказав, що хоче забрати підв'язки.

Я взяв пластиковий стаканчик із водою, сполоснув рот від піску й, перш ніж вийти до журналістів, перевірів, чи зможу поворушити язиком.

У мене вперше з'явилася можливість побути в тиші після завершення забігу й усе обміркувати. Дзвінки незнайомцям, прохання про допомогу, переїзд в інший населений пункт, утрата майже чверті маси тіла, досягнення відмінної фізичної форми, навчання верхової їзди, переломи кісток на перегонах у Брайтоні, щоденний підйом о п'ятій годині — усе це було того

варте.

Ми виграли парі. Ми це зробили!

Ми сформували чудову команду: Джі, Бос, Сара Бослі, Чарлі Морлок, Тіна Флетчер, Джейсон Кук, Майкл Колфілд, я й багато інших людей. Ми стали друзями. І ми це зробили.

І в цьому процесі було доведено десять правил приборкання тигрів.

Аспекти правила 10, від яких Тигр хоче відвернути вашу увагу

ПРАВИЛО 10: НІКОЛИ, НІКОЛИ НЕ ЗДАВАЙТЕСЯ

Правило 10 — це правило росту. Воно пов'язане з дотриманням обіцянок — не тих, які ми даємо іншим, а тих, які ми даємо собі.

Правило 10 забезпечує ріст не завдяки нагороді, а завдяки участі в битві, дотриманню курсу, подоланню страху та дискомфорту й перемозі над Тигром.

Змінювати маршрут для того, щоб досягти мети, нормально — це здоровий глузд.

Не всі події ми можемо контролювати. Стануться зміни, і в нас немає певності. Тому нашим девізом має бути: «Наполегливість, а не відчайдушна впертість», коли очевидно, що подальший рух у цьому напрямку може нам зашкодити.

Якщо ви задумаетесь про те, щоб здатися, перегляньте ще раз десять правил. Чи є серед них таке, яке вам слід застосувати?

Не варто здаватися, коли:

- Інтуїція підказує, що ви можете досягти бажаного.
- У вас є союзники, які продовжують вас підтримувати й вірити у вас (спираючись на ґрунтовні знання та аналіз).
- Ваші радники й наставники вважають, що ви маєте шанс на успіх.
- Вас приваблюють інші проекти.

Дотримуйтеся обраного шляху. Якщо ви зобов'яжетеся «тільки спробувати», то зійдете з дистанції в момент

найбільшого страху й дискомфорту. Ви можете дійти до кінця.

Якщо подолаєте труднощі, отримаєте величезну нагороду. Ця нагорода — ваш особистісний ріст; розвиток тих рис, які ви хочете мати; *написання вашої унікальної історії*.

Тепер зайдіть на сайт ***tamingtigers.com*** і перегляньте фільм під назвою «Обіцянки-цяцянки».

Twitter: @jim_lawless.

Web: tamingtigers.com.

Facebook: facebook.com/pages/Taming-Tigers.

ЕПІЛОГ

ЖИТТЯ, ВІЛЬНЕ ВІД ТИГРІВ

Мета приборкання тигрів — не зробити вас успішними, хоча його принципи в поєднанні з дисципліною принесуть вам успіх. Його мета — звільнити вас від страху, дати вам свободу жити своїм життям.

Тому насамперед я хочу висловити тверде переконання, що єдине, чого варто боятися, — це страх. Безіменний, бездумний, необґрунтований жах, що паралізує нашу здатність переходити з відступу в наступ.

Так сказав Франклін Д. Рузвельт. Схоже, він теж був приборкувачем тигрів.

Це звільнення від Тигра, від страху є нашим пробудженням. Цілком імовірно, ви помітите, що це пробудження впливатиме на інші сфери вашого життя, крім роботи. Це не дивно, чи не так? Тигр придушує ваше справжнє «я». Чого прагне ваше справжнє «я», коли ви стикаєтеся з ним віч-на-віч?

- Жити, дотримуючись власних цінностей.
- Знаходити сенс у своєму житті.
- Підпорядковувати життя певній меті.
- Формувати справжній, щирий зв'язок з іншими людьми (стосунки, в яких кожен може бути собою).
- Рости — відчувати, що ми не стоїмо на місці й здатні змінювати нашу дійсність.

Коли ви звільните своє справжнє «я» з-під контролю Тигра, це матиме чудові наслідки.

Можливо, ви почнете надавати більше значення своїм словам. Дотримуватися обіцянок, даних собі, нелегко. Дотримуватися обіцянок, даних іншим, легше, але й це вдається не всім. Ми називаємо людей, які порушують обіцянки, «пустобрехами». Зазвичай таку поведінку зневажають.

Можливо, ви захочете відвертіше й більш щиро спілкуватися зі своїми близькими, налагоджувати тісніші та глибші стосунки з вашими коханим чи коханою, друзями й дітьми. Приборкання Тигра дасть змогу вам це зробити.

Можливо, ви захочете більше піклуватися про своє тіло, краще харчуватися й займатися спортом. Чому? Тому що тепер воно слугує для написання вашої історії, а не для підтримки залежностей.

Можливо, після зустрічі з Тигром ви наважитесь позбутися поганих звичок, які вам заважають. Здійснити рішучий учинок (правило 1) і попросити про допомогу (правило 5). Не варто триматися за інструкцію, яка ускладнює ваше життя й життя ваших близьких. Залежності приховують страх. Якщо ви людина, у вас є страх і, можливо, ви намагаєтесь його послабити за допомогою залежностей або шкідливих звичок, наприклад, зловживання психоактивними речовинами, надмірного витрачання грошей, намагання контролювати інших людей і маніпулювати ними тощо.

Я наголошую, що приборкання тигрів може підштовхнути вас до вирішення цих проблем і додати вам сил для змін, але воно не пристосоване до цього процесу. На сайті *Taming Tigers* є інформація про організації, які можуть вам допомогти, якщо ви захочете здійснити цей сміливий крок і звільнити себе та своїх близьких.

Нарешті ви зможете обирати, чому присвятити наступний розділ вашої історії, і успішно писати її за допомогою десяти правил. Це буде ваша історія, попри гарчання Тигра.

Якщо ви не впевнені, про що написати в наступному

розділі, не хвилюйтеся. Приборкуйте вашого Тигра поступово сьогодні й завтра, визначте для себе малі цілі. Впевненість і ріст, яких ви досягнете таким чином, допоможуть вам знайти свою мету серед дій і думок, продиктованих Тигром.

Ваші сенс і мета стануть зрозумілішими залежно від того, як зникатиме побоювання страху.

Якщо у глибині душі ви знаєте, що хочете написати, я бажаю вам успіху. Я знаю, що багато успішних приборкувачів тигрів мене в цьому підтримають.

Ви пишете історію свого життя

Ви пишете історію свого життя. Хіба може бути інакше? Хто міг би робити це за вас? Рішення, дія, результат. Ви вписуєте речення у свою історію зараз, дочитуючи цю книжку. Я вписую речення у свою історію зараз, завершуючи цей рукопис. Наші історії перетнулися. Як ми виявили, між нами багато спільного в тому, що стосується Тигра. І ви, і я можемо його приборкати.

«Я написав свою історію сам? Чи дозволив Тигрові її продиктувати?»

Ваш хід.

ДОДАТОК

Нова енономіна: долучайтесь до революції і здобудьте винагороду

Приборкання тигрів — важливий інструмент у новій економіці. Якщо вас іще не просили приборкати свого Тигра, «стати відповідальнішим/-ою», «бути лідером» і «готуватися до змін» на роботі, то невдовзі попросять.

Усе робоче середовище швидко змінюється. Більше не можна чекати на вказівки. Потрібно робити свій внесок, бути проактивними. Ніхто з нас не забезпечений роботою до кінця життя. Ми всі — малі підприємці, цінність яких визначається нашим останнім внеском. Ви знаєте, що це так: ви бачили, як змінилося робоче середовище навколо вас.

Більшість людей сприймає це як загрозу, а дехто — як можливість. Зворотний бік медалі — це те, що підприємствам катастрофічно не вистачає людей, які готові викладатися на повну. Не працювати більше або наполегливіше, а брати активнішу участь у процесах. Ті, хто так робить, будуть щедро винагороджені. Найбільшою їхньою нагородою буде можливість діяти, жити, перетворювати роботу на розвагу і пригоду.

Що ж сталося? Для того щоб зрозуміти цей перехід, потрібно повернутися трохи назад.

Чотири економічні епохи

Спочатку ми були мисливцями-збирачами. Це була перша економічна епоха. Ми полювали на тварин, збирали фрукти та овочі.

Ця праця була важкою й небезпечною, тому ми розпочали другу економічну епоху — сільськогосподарську. Ми почали

відгороджувати земельні ділянки, займатися тваринництвом, вирощувати фрукти та овочі. У цьому були певні недоліки, пов'язані, зокрема, з феодалами й господарськими судами. Але й переваги в цьому теж були. Нам не потрібно було стикатися з дикими звірами, щоб добути вечерю, а ще з'явилася легенда про Робіна Гуда.

Потім настала індустріальна епоха. Вона вимагала, щоб люди стали «гвинтиками» в нових механізмах — фабриках. Ці «гвинтики» мали діяти певним чином, щоб забезпечити роботу механізму. Для багатьох завдань єдиною перевагою людини у виробничому процесі був протиставлений великий палець. Здатність мислити не дуже віталася. Було безпечніше «знати своє місце», щоб утриматися на роботі та прогнати свою сім'ю.

Працівниками потрібно було управляти, щоб виробничий процес був прогнозованим. Персонал зараховували до прибутків і втрат у кінцевій ціні, а не до активів у балансовому звіті.

Зараз настала четверта економічна епоха. У цій книжці я називаю її новою економікою. Це дуже захопливий час. У ньому є безліч можливостей, а меритократія необхідна для виживання. Вперше істотно збільшилася кількість людей, які можуть знайти сенс і мету у своїй праці. Ієрархії руйнуються — інновації й важливі внески можуть здійснювати люди будь-якого віку й рангу. Навчання протягом усього життя є нормою, існує вільний доступ до інформації та людей.

Проте існують певні виклики. Чимало лідерів розуміють лише теорію індустріальної епохи — вони бояться змінюватися, довіряти іншим, утратити управління й контроль. Більшість працівників поведуться так, наче вони досі живуть в індустріальній епосі. Це дає їм змогу почуватися в безпеці й уникати відповідальності. Обом цим групам потрібно швидко змінитися, щоб вижити в новій економіці. Ми всі відчуваємо ці зміни на собі.

Нова економіка

Чим нова економіка відрізняється від попередніх епох і що спричинило ці зміни? Пропоную стисле пояснення.

ЦІЛІСНІСТЬ І ПРОЗОРИСТЬ БРЕНДА

Найбільша зміна — це те, що споживач вимагає цілісності та прозорості від компаній, із якими матиме справу. Це змінило природу брэнда. Бренд перестав бути тим, що постає в яскравій обгортці на телебаченні. Він проходить перевірку щоразу, коли споживач стикається з працівниками, продуктами або процесами компанії. Тепер споживач *може* вимагати цілісності та прозорості. Він має важливий дослідницький інструмент — інтернет. Він може оголошувати результати своїх досліджень через мегафон у світовій мережі. Такі компанії, як *Amazon*, це знають. Погляньте, як вони забезпечують вас «мегафонами» за кожної нагоди на своїх сайтах!

Ви все ще сумніваєтеся? Тоді я наведу такий приклад: компанія *Procter&Gamble* була заснована 1837 року. Вона рекламувала для вас *Fairy*, *Ariel* та багато інших брендів, ще коли ви були дітьми. Але першу рекламну

кампанію себе — а не окремих брендів — вона розпочала у 2011 році. Чому?

Подумайте про це. Споживачі хочуть знати, за що виступає виробник, а не просто отримувати інформацію про бренди. І компанії *P&G* є що розповісти. Настав час це зробити!

Чи знаєте ви, як звати генерального директора компанії *Apple*? А компанії *General Electric*? У кого з них більша ринкова капіталізація? Звісно, успіх компанії *Apple* має й інші складники, але відповіді на ці запитання показують, що відбувся злам. Хто очолює компанію *Virgin Group*? Який британський бренд найбільше орієнтований на споживача?

Це потужна сила й суттєва зміна. Вона підвищує цінність

працівників у будь-якій компанії. Працівники — а не лідери — разом формують досвід користування брендом. Це відбувається щодня, коли вони спілкуються зі споживачами. Нерідко вони розуміють цю взаємодію набагато краще, ніж лідери. Якщо взаємодія з персоналом компанії *Virgin Group* не відповідатиме очікуванням, які ви сформуvalи на підставі біографії сера Ричарда Бренсона та його заяв, бренд порушить обіцянку, дану нам.

Вашим лідерам потрібні ваші цілісність, енергія та ідеї більше, ніж будь-коли.

ТЕМП І МАСШТАБ ДІЯЛЬНОСТІ

Ще одним чинником змін є темп і масштаб діяльності. Все відбувається надто швидко, щоб отримувати поради і схвалення вищого керівництва. Спритність життєво важлива. Темп настільки високий, що доводиться хапатися за можливості для інновацій і якомога швидше вирішувати питання, пов'язані з інвестиціями і схваленнями. Не можна чекати на кварталний «мозковий штурм» у якомусь готелі та передачу інформації згори вниз. Так само для розширення організацій лідерам необхідно або створювати велику ієрархічну структуру, яка ухвалюватиме рішення й наглядатиме за працівниками нижчої ланки, або надихати весь персонал на ухвалення рішень. Оскільки середня ланка управління має свої труднощі та сповільнює темп роботи, другий варіант часто сприймається як ліпший.

ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКА

Остання велика зміна відбулася на ринку праці. Як і споживачі, потенційні працівники вимагають певної цілісності. Талант має вибір, і з огляду на те, що зараз люди здебільшого можуть задовольнити свої базові запити згідно з пірамідою Маслоу (безпека й фізіологічні потреби), вони прагнуть спільності,

залученості, підвищення самооцінки, відчуття сенсу й мети. Компанії, які воліють керувати й контролювати «гвинтики» в механізмі, не можуть найняти такий талант, і вони це знають.

Приборкайте вашого Тигра та отримайте нагороду

Ця зміна пов'язана з найдивовижнішим прогресом в умовах праці за весь час існування людства.

Щороку я отримую понад юо звітів від членів рад директорів, перш ніж виступити перед їхнім персоналом. Три роки тому ці звіти були різними. Зараз вони всі присвячені одній конкретній проблемі: «Будь ласка, допоможіть нашим працівникам усвідомити, що вони мають приймати виклики, брати на себе відповідальність і проявляти лідерство. Допоможіть їм повірити, що тільки вони можуть зробити цю компанію кращою».

Лідери закликають: «Нам треба, щоб ви контролювали свою ділянку роботи — створювали інновації — давали нам поради — забезпечували результат. Не чекайте на нас, будьте підприємливими й висловлюйте нам свої ідеї». Деякі лідери просунулися в цьому питанні далі, ніж інші, але можливостей для креативу, створення інновацій і підвищення своєї цінності стає щодня більше.

Погана новина для більшості підприємств полягає в тому, що багато працівників не поспішають скористатися цими захопливими змінами — насамперед через Тигра. їхня чинна інструкція ґрунтується на освіті й початковому професійному досвіді, пристосованих під індустріальну епоху. Думка про зміни змушує їхнього Тигра гарчати.

Проте той факт, що багато працівників насамперед через Тигра не поспішають скористатися цими захопливими змінами, — добра новина для вас.

Ви маєте нагоду окреслити свій порядок денний і забезпечити безпрецедентні результати для вашої організації.

Не дозволяйте Тигрові позбавити вас цього. Долучайтеся до революції і здобудьте винагороду.

Додаткова література і професійна допомога

Щоб отримати доступ до списку книжок для читання від компанії *Taming Tigers*, відвідайте наш сайт *tamingtigers.com*.

Якщо ця книжка підштовхнула вас змінити інші сфери вашого життя — залежність, проблеми у стосунках, вплив дитячих або дорослих травм на мислення — й усунути перешкоди на роботі та в особистій історії, ви можете знайти на сайті список ресурсів та організацій, які надають професійну допомогу.

Якщо вам, вашій команді або організації потрібно змінити професійну культуру, визначити напрям, досягти певних цілей і ви хочете дізнатися більше про метод приборкання тигрів, будь ласка, напишіть Джимові та його команді на електронну адресу *enquiries@tamingtigers.com*. Ви можете ознайомитися з відгуками клієнтів на сайті компанії *Taming Tigers*.