



Дэйв  
**АЛРЕД**

# РАБОТА ПОД ДАВЛЕНИЕМ

**Как победить страх,  
дедлайны,  
сомнения вашего шефа**

{ Заставь  
своих тараканов  
ходить строем



#БизнесНаставник

Дэйв Алред

**Работа под давлением. Как  
победить страх, дедлайны,  
сомнения вашего шефа. Заставь  
своих тараканов ходить строем!**

«АСТ»

УДК 159.9  
ББК 88.4

## **Алред Д.**

Работа под давлением. Как победить страх, дедлайны, сомнения  
вашего шефа. Заставь своих тараканов ходить строем! /

Д. Алред — «АСТ», — (#БизнесНаставник)

ISBN 978-5-17-103763-5

Дэйв Алред – один из лучших тренеров мира, консультант выдающихся бизнесменов, политиков, спортсменов, – знает, что хороший спортсмен и удачливый бизнесмен обладают одним уникальным качеством, которое и приводит их к победе. Все они умеют работать под давлением! Давление – постоянный элемент нашей жизни. Выступления, дедлайны, переговоры, необходимость срочно сделать выбор и даже обсуждение места отдыха в семейном кругу. Как оставаться спокойным, принимать взвешенные решения, как не срываться, когда вы стоите под «дулом» обстоятельств, начальства, коллег, друзей? Восемь новаторских принципов Дэйва Алреда помогут вам хладнокровно «забить решающий мяч», даже если на вас будет смотреть весь мир! По этой книге учатся политики и актеры, преуспевающие адвокаты и топ-менеджеры. Эта книга для тех, кто хочет достичь выдающихся результатов в бизнесе, на игровом поле, в жизни, а также поставить галочку в своем резюме напротив вопроса: «Умеете ли вы работать под давлением?»

УДК 159.9  
ББК 88.4

ISBN 978-5-17-103763-5

© Алред Д.

© АСТ

## Содержание

Введение	8
Что такое давление?	9
Давление. Философия	11
Принцип работы под давлением	13
Глава 1	15
Построим тараканов в голове!	15
Чувство тревожности	16
Тревожность выступления	17
Не упустите!	19
К цели приведет любая дорога	20
Тревожность – высокооктановое топливо для тела	22
Методика «От Си до Джей вперед иди»	24
Как управлять жестами и осанкой	28
Четвероногие друзья	29
Стань большим	31
Всегда готов	32
Сохраняя последовательность	34
От тревожности к восторгу	36
Глава 2	38
Лучший на свете улучшитель вашего выступления	38
Перестройка восприятия (рефрейминг)[1]	40
Неправильное использование слов	41
Драматизация и преувеличение: «всегда» и «никогда»	45
Черно-белое мышление	48
«Отлично, все молодцы»	49
Важно не только то, что сказано, но и как сказано	51
Конец ознакомительного фрагмента.	53

# Дэйв Алред

## Работа под давлением. Как победить страх, дедлайны, сомнения вашего шефа. Заставь своих тараканов ходить строем!



*Права на перевод получены соглашением с Dave Alred при содействии William Morris Endeavor Entertainment, LLC и литературного агентства Andrew Nurnberg.*

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

**Dave Alred**

**THE PRESSURE PRINCIPLE:**

**Handle Stress, Harness Energy, and Perform When It Counts**

© Dave Alred. All rights reserved.

© Полищук В., перевод на русский язык, 2017

© ООО «Издательство АСТ», 2017

Читать обязательно! Чтобы всегда быть впереди – в спорте, работе, жизни. Давление есть везде и всегда, и лучшего способа справиться с ним просто не существует.

Заставляет задуматься! Эта книга подготовит вас к тому, чтобы стать лучшими, чем бы вы ни занимались.

Реально помогает! На данный момент это самый эффективный из известных мне подходов к работе под давлением.

Увлекательное и очень информативное чтение. Легкое в применении и простое в понимании... лучшее из того, что может предложить спортивная психология.

Восемь мощных принципов. Теперь я легко могу абстрагироваться от этих высокомерных взглядов коллег и выполнять работу так, как считаю нужным.

Очень четкое руководство. Я в восторге от того, что мне в руки попала эта потрясающая книга. Дедлайны – мой бич. Когда приближалось время сдавать проекты, я вообще переставала соображать. А теперь легко сосредотачиваюсь и довожу начатое дело до конца.

Книга, которая заставила меня действовать. Очень захватывающее чтение... мнение настоящего эксперта.

Такие книги меняют жизнь! Бесценный ресурс... Одна из тех редких работ, которым суждено стать классическими.

Жаль, что я не прочитал эту книгу 20 лет назад! Она по-настоящему удивила меня.

Полностью захватывает внимание, благодаря привлекательному авторскому стилю легко читается. Мудрость этой книги не оставит вас равнодушным.

## Введение

Закончилась длинная и напряженная неделя на работе, и вы наконец-то завершили отчет. Вы собираете страницы заметок и черновиков, которыми пользовались последние несколько дней, и сминаете их в бумажный шар, прежде чем откинуться на спинку кресла и прицельно швырнуть шар в мусорную корзинку на другом конце кабинета.

Оп-ля! «Отличный бросок, дружище», – торжественно поздравляете вы себя. Когда никто не смотрит, ты всегда чемпион. Тут в кабинет с коварной улыбочкой входит ваш сослуживец Джек.

– Держу пари, что второй раз ты не попадешь, – подначивает вас он. – Ну, слабо? Пари на фунт.

Ставка не то чтобы высокая, вы уверены в себе, бросок вам по силам. Вы комкаете новый бумажный шар, прицеливаетесь...

– Эй, не так быстро, – одергивает вас Джек, – давай-ка устроим нечто поинтереснее!

Он выскакивает в коридор и пробегает по этажу, созывая к вам в кабинет всех коллег из соседних помещений. И всем предлагает сделать ставку на ваш бросок, утверждая, что это легкие деньги, и что на расстоянии 6 метров вы промажете.

Вскоре в ваш кабинет набивается больше публики, чем когда-либо, а кружка, в которую собраны деньги, уже наполовину заполнена. Но на этом дело не кончается. Джек разрезвился и вошел в роль букмекера, он разнес новость по всей компании, и ситуация вышла из-под контроля. Ваш кабинет набит битком, люди толпятся в коридоре, толкаются локтями и просовывают головы внутрь, прижимают носы к окну и делают все новые ставки.

– Ставлю пятерку! – выкрикивает кто-то.

– Ставлю десятку! – перебивает другой.

Конечно, отступать вы не будете, поэтому принимаете все ставки. Подключается даже сам директор и ставит кругленькую сумму в полсотни – на то, что вам не добросить бумажный шарик до мусорной корзинки.

Болтовня и шум оглушительны, напряжение наэлектризовало атмосферу, а ставки сделаны на сумму больше тысячи. И тут предприимчивый Джек объявляет, что прием ставок окончен, и, словно всевластный судья на Уимблдонском турнире, призывает всех замолчать.

Воцаряется тишина. Все глаза обращены на вас. Один бросок – для славы.

Вы берете в руки бумажный шарик, но он ложится в ладони, как незнакомый неудобный предмет. Вы скатываете его плотнее, думаете о том, как бы половчее его бросить и что будет, если вы промажете. Тысяча фунтов! Ладони как чужие, дыхание в груди сперло, сердце колотится.

Глаза всех присутствующих коллег так и впиваются в вас. Вы чувствуете себя игроком, которому предстоит забить решающий мяч, чтобы выиграть финал Кубка мира. У вас есть шанс войти в историю фирмы.

Во рту у вас сухо, живот свело. Вы заносите руку для броска. Лихорадочно соображаете: «Как же я это делал в прошлый раз?»

Занеся руку с бумажным шаром и прицеливаясь, вы пытаетесь мысленно нарисовать, как он падает точно в корзину для мусора. Шар вылетает из вашей руки. Все затаили дыхание. Он описывает дугу в воздухе и...



## Что такое давление?

У каждого из нас свое понятие о давлении и стрессе. Для кого-то давление – это необходимость общения с новым клиентом на работе. Для другого стресс связан с необходимостью управлять собственным бизнесом.

На многих давление оказывает вынужденная необходимость сочетать длинный рабочий день и долг хорошего родителя и супруга. И практически каждый сталкивался с финансовым стрессом, когда пытаешься свести концы с концами.

Давлением мы считаем не только объективно серьезные случаи стресса. Мы также ощущаем его, когда знакомимся с другими людьми, неважно, на работе или на досуге, и даже в те моменты, когда волнуемся перед началом вечеринки по случаю дня рождения и, взвинченные, ожидаем гостей.

Мы способны вогнать себя в сильнейший стресс и переживать, все ли у нас получится, когда нам предстоит совершить некое значимое достижение: выступить на спортивном соревновании, на работе или на любительской сцене...

Или даже при большом стечении народу попасть бумажным шариком в корзину для мусора. Давление воспринимается индивидуально и причиняет каждому свой особый стресс.

Но, несмотря на то что давление каждый из нас понимает по-своему и влияет оно на каждого человека по-разному, мы все безошибочно различаем его стрессовое воздействие на себя и на окружающих. Человека под давлением практически всегда выдают узнаваемые симптомы.

Кому-то удастся лучше, чем другим, скрыть эти симптомы или справиться с ними, но все равно следы стресса просматриваются. А за пределами нашей собственной социальной сферы, когда мы смотрим спортивные соревнования или кино или телепередачи, мы тоже легко узнаем признаки стресса и видим, что он вездесущ.

Нам известна цена, которую платит всякий, кто испытывает стресс, неважно, кто он: игрок на поле, пытавшийся забить несложный с виду мяч, или киногерой на экране, обезвредивший бомбу.

Нам знакомы их ощущения, потому что все мы сталкиваемся со стрессом в собственной жизни, хотя, как правило, стресс настигает нас в более скромной обстановке и менее роковых обстоятельствах: мы не спасаем мир и не выступаем на чемпионатах мира.

В спорте или кино стрессы, хорошо знакомые нам, проявляются в усиленной форме, но сама суть стресса хорошо знакома каждому из нас по личному опыту.

Итак, если для каждого «давление» и «стресс» имеют индивидуальное значение, то как нам вывести общее определение давления, которое было бы понятно каждому? Резонно было бы первым делом обратиться к словарям, но там приводится так много разных определений, что впору запутаться, и к тому же все эти определения не передают суть тех ощущений, которые мы испытываем, столкнувшись со стрессом. Вот на этом-то нам и нужно сосредоточиться.

Именно эффекты стресса больше всего озадачивают нас и мешают нам. Как так получается, что некоторым людям удастся блестяще справиться с поставленной задачей в решающий момент, а других напряженная ситуация буквально подкашивает?

Тревожность, ускоренное сердцебиение, потливость, ощущение зажатости в шее и плечах, головная боль, мурашки, тошнота – вот лишь часть списка физических симптомов, которые мы испытываем под воздействием давления.

Столь же ярко выраженными будут и умственные симптомы: мы теряем способность мыслить отчетливо, уверенность в себе, страдает наша память, концентрация, мы не владем своими эмоциями, не можем принимать решения и делать прогнозы, отключаемся от настоящего момента. И все это мешает нам выполнить свое дело в стрессовой ситуации, хотя мы легко справимся с той же задачей в менее напряженных обстоятельствах.

Спортсмены высшего уровня испытывают воздействие стресса точно так же, как и все остальные обычные люди, и в профессиональном спортивном жаргоне полным-полно выражений, относящихся к стрессу, например, «тревожность перед выступлением» или «удушье».

Конечно, спортсмены лучше остальных научились справляться с проявлениями стресса – благодаря методам, о которых я расскажу в этой книге. Они умеют делать свое дело и справляться с задачей перед тысячами людей.

Однако каждый, кто хоть раз видел, как забивают штрафной удар, знает, что не существует людей, совершенно неуязвимых для стресса и давления, – и даже лучшие из лучших порой становятся жертвами стресса. Рано или поздно он пересилит кого угодно. Кто из нас может похвалиться тем, что всегда и неизменно справляется с задачей на экзамене, на собеседовании, на работе или в ходе какого-то мероприятия? Каждый хоть раз да проваливал дело или чувствовал себя скверно из-за разыгравшихся нервов.

Когда мы сталкиваемся со стрессом по профессиональным, социальным или просто жизненным причинам, то он подавляет нас и отрицательно влияет на нашу способность принимать решения.

Поэтому, чтобы дальнейшая работа по книге шла гладко, давайте выведем четкое и простое определение давления и стресса, учитывая, что основная проблема – не само давление, а его влияние на нас.

*Давление – все то, что мешает нашей способности сосредотачиваться на процессе; сознательная или бессознательная помеха, которая приводит к ухудшению нашей техники и отрицательно влияет на уровень нашей работы.*

«Работу» я понимаю в самом широком смысле слова. Это весь диапазон, от спортивного выступления до повседневных ситуаций (в семье и на службе).

Вернемся к примеру про мусорную корзину и зрителей в офисе. Когда вы делаете усилие, чтобы попасть бумажным шариком в цель, то давление, или психическое и физическое напряжение, у вас возникает по нескольким причинам.

1. Вы думаете о том, что есть опасность проиграть крупную сумму денег.

2. Вы вынуждены действовать перед большим количеством зрителей, причем многие из них вам незнакомы.

3. Вы вынуждены выступать перед вышестоящими. То есть давление возникает как следствие того, что вы вынуждены выступать в напряженной обстановке.

То, что вам легко удалось попасть бумажным мячиком в корзину, когда вас никто не видел, ничем вам не поможет под взглядами целой толпы. Вы никогда не тренировались метать мяч при большом скоплении народа, у вас нет такого опыта, вы не владеете никакими методами, которые повысили бы ваши шансы на победу или помогли сосредоточиться. Вы должны удачно выступить в первый же раз.

## Давление. Философия

Если бы мне требовалось дать очень концептуальное определение своей тренерской философии, я бы сформулировал его так: «Разжечь юношеское стремление учиться и создать настрой „для меня невозможного мало“».

Неважно, кто вы: первый в мире игрок в гольф, медсестра в переполненном отделении скорой помощи, лучший регбист мира или один из тысячи служащих крупной фирмы – вам всегда есть куда расти над собой, и вы всегда в силах улучшить качество своей работы.

Более того, вам по силам работать над собой и меняться к лучшему, получая от этого удовольствие, радуясь тому, что вы справляетесь со все более сложными задачами, и гордясь своим прогрессом и самосовершенствованием. Именно в элитном спорте идеи и методы такой работы над собой и повышения стрессоустойчивости отточены и проверены на практике и доведены до совершенства.

Где еще игрок мог бы нанести решающий удар под пристальными взглядами многотысячной, а то и многомиллионной аудитории, если считать телезрителей, чтобы выиграть турнир, который устраивают лишь раз в четыре года?

И этот удар, возможно, вообще единственный шанс на выигрыш для игрока и его команды. В спорте границы очень призрачны, но результат всегда «или черное – или белое»: или ты проиграл, или победил. Только в спорте мы публично и коллективно наблюдаем воздействие стресса в его крайних проявлениях.

Лучшие в мире спортсмены порой пропускают простейшие удары, не в состоянии взять небольшую высоту или совершают двойную ошибку на решающем этапе.

Какое бы чудовищное напряжение и стресс ни испытывали врачи скорой помощи, солдаты, спасатели, пожарные, полицейские и люди сходных профессий, но их зачастую героические, опасные и поразительные поступки происходят не на глазах у публики.

Нет зрителей, которые оценили бы, как справляется со стрессом полицейский или пожарный. Точно так же представители менее опасных, но не менее нервных профессий, например, инвестиционные банкиры, юристы и биржевые брокеры не всегда выполняют свои обязанности перед телекамерами – даже если многие из нас очень хотели бы знать, что именно эти люди делают у себя за закрытыми дверями.

Таким образом, именно в спорте, где все происходит публично и предельно прозрачно, стресс, его последствия и сопротивление ему оказываются на виду у публики. И именно в спорте феномен стресса и стрессоустойчивости легче всего изучить и понять.

Спорт – это окно, открывающее вид на физическую и психологическую пытку, которую может причинить стресс, и на наших героев, лучше всех умеющих справляться со стрессом и укрощать его – как во имя личной славы, так и во имя своей команды.

За свою более чем двадцатилетнюю карьеру в спорте я разработал «Принцип работы под давлением». Мне повезло, судьба подарила мне возможность познакомиться со многими великими тренерами и спортсменами и многому у них научиться. Кроме того, мне посчастливилось работать с игроками, которые не очень известны публике, но преданы своему делу и не меньше спортивных звезд стремятся к самосовершенствованию и к тому, чтобы преодолеть преграды, поставленные стрессом.

Я с большой радостью помогал им в этом. И именно в области спорта, в особенности гольфа, я совершенствовался сам и вновь открыл в себе сострадание к тому утробному страху и тревоге и напряжению, которые составляют неотъемлемую часть обучения и освоения любого нового навыка.

Однако спорт – лишь трамплин, стартовая площадка. До этого я был школьным учителем и несколько лет преподавал в крупной средней школе города Бристоля. Преподавательский

опыт стал для меня фундаментом, на котором я в дальнейшем строил свои навыки тренера и наставника.

У меня накопился и определенный опыт по части стресса в обыденной жизни, за рамками спорта и преподавания. Я собирал информацию и в спорте, и в повседневной жизни, и одно влияло на другое.

Стремление к самосовершенствованию заставило меня получить научную степень, одновременно работая на полную занятость, что стало для меня важным жизненным опытом, но породило больше вопросов, чем ответов. Зато вопросы я теперь задаю гораздо лучше.

## Принцип работы под давлением

Эта книга сложилась за долгие годы, которые я посвятил преподаванию, научным исследованиям и тренерской работе. Она – результат методики, которую я освоил, адаптировал и создал в течение своей карьеры в таких видах спорта, как гольф, регби, крикет, футбол, дзюдо, поло, австралийский футбол и многих других. Кроме того, материалом для книги послужил разнообразный и богатый жизненный опыт, который жизнь неустанно обеспечивает всем нам.

Я собственными глазами наблюдал, к каким последствиям приводит избыток психологического и физического давления, и работал с людьми из разных сфер, чтобы помочь им справиться со стрессом и научить их плодотворно жить и работать под давлением.

«Принцип работы под давлением» – это не какой-то быстрый подручный способ, не скорая помощь и не пластырь на пораненное место. Это – целая многогранная философия, учение, однако его принципы просты в применении, понятны и доступны каждому.

Как только вы начнете применять этот принцип в жизни, то вскоре почувствуете изменения к лучшему, а если вы полностью проникнетесь им, то результаты в долгосрочной перспективе будут глобальными и впечатляющими. Вы научитесь справляться с давлением и стрессом и делать свое дело на высочайшем уровне, на 100 %.

«Принцип работы под давлением» состоит из восьми взаимосвязанных тем, каждой из которых я отвожу отдельную главу.

**1. Тревожность.** Когда мы оказываемся под давлением стресса, именно тревожность создает нам множество проблем, в том числе неприятные физиологические симптомы, с которыми я научу вас справляться.

**2. Язык.** Эта тема вплотную связана с остальными. Влияние и роль языка в нашей жизни и работе нельзя недооценивать.

**3. Организация обучения.** Можно и нужно научиться... учиться, чтобы делать это плодотворнее. Вы сможете отточить свои навыки и применять их даже в ситуации сильного стресса.

**4. Баланс явного и скрытого.** Вы узнаете о том, как держать в равновесии и гармонии поток информации, поступающий к нам в мозг.

**5. Ментальность большого матча.** Поведение. Разобравшись с этой темой, вы научитесь вести себя так, чтобы каждое действие было плодотворным и приносило результат.

**6. Окружение.** Вы узнаете, как в состоянии стресса управлять своим окружением, включая людей и обстоятельства, а также – как распоряжаться своими ожиданиями и надеждами.

**7. Сенсорное отключение.** Отключение чувств. Когда мы оказываемся под сильным давлением и во власти стресса, наши чувства и тело подвергаются сильнейшему испытанию. Вы научитесь справляться с этим видом давления и ослаблять его отрицательное воздействие.

**8. Как сохранять ясность мысли под давлением стресса.** Умение хладнокровно и трезво мыслить в состоянии стресса – последняя и очень важная составляющая «Принципа работы под давлением».

Как я уже сказал, эти восемь тем, или, если хотите, составляющих моей философии, тесно взаимосвязаны, поэтому четкого разграничения между ними нет, они перетекают одна в другую.

Эта книга рассказывает не только о том, как важно практиковать принцип работы под давлением сам по себе, но и о том, как различные виды его применения помогут нам повысить сопротивляемость стрессу и закалиться душевно и физически.

Я рассказываю о том, как освоить разные виды принципа работы под давлением в теории, а затем – как именно применять их на практике в различных ситуациях, когда давление растет.

Я предлагаю вам разнообразные методы, помогающие укрепить уверенность в себе и развить плодотворный умственный настрой, чтобы справиться со стрессом, от которого в критические моменты жизни у многих из нас путаются мысли – именно тогда, когда надо мыслить четко, хладнокровно и уверенно.

Я также объясню, как произвести перенастройку тела, чтобы его силы в стрессовых ситуациях всегда работали на вас. Ведь наше тело тоже способно помочь справиться со стрессом.

Свои примеры я не ограничиваю только спортивной сферой: расскажу о приемах войск спецназа, о познаниях, которыми владеют дрессировщики дельфинов, летчики-истребители, торговцы машинами и сотрудники рекламной сферы. Все они в той или иной форме имеют дело со стрессом и знают, как ему противостоять.

Я искренне надеюсь, что моя книга окажется полезна каждому, кто хотел бы укрепить свое душевное и телесное состояние, работать и жить лучше, достигать большего, невзирая на стресс и критические окружающие условия.

Конечно, я не располагаю ответами на все вопросы, и поэтому мой ум всегда открыт для новых знаний, и я стремлюсь усовершенствовать уже имеющиеся. Но как преподаватель, тренер, наставник, ученый я поделюсь с вами всем, что знаю о том, как наилучшим образом справиться со стрессом и показать себя во всей силе.

## **Глава 1**

### **Тревожность**

#### **Построим тараканов в голове!**

К концу 2011 года британский игрок в гольф Люк Дональд должен был вот-вот войти в историю спорта. Для этого ему требовалось достаточно хорошо выступить на Чемпионате мира в Дубае, и тогда ему предстояло стать первым в истории игроком в гольф, который возглавит списки лучших по обе стороны Атлантики, и в Америке, и в Европе.

Главным соперником Дональда на дубайском турнире должен был стать чемпион США Рори Макелрой, у которого тоже все еще были шансы на чемпионство мира.

Люк отчетливо ощущал, что попал в тиски стресса, и был очень тих и предельно сосредоточен. Я ежедневно ездил с Люком на поле для гольфа и перед его последним и решительным раундом написал ему мотивирующую записку – чтобы дать четкое, доступное наставление. Кончалась она так:

«Ты на пике формы, твой ум отточен, как сверкающий клинок, – ты чувствуешь возбуждение. Может быть, нервничаешь, и тебе не по себе, – но так надо, это отлично! Это твоё топливо для великолепного выступления – супервыступления!»

Именно так Люк в итоге и выступил – на суперуровне. Он показал блистательные результаты, обошел соперника и возглавил европейский чемпионский список, завоевав в истории гольфа достойное место и укрепив свою позицию игрока номер один в мире.

И лишь год спустя, когда Люк снова приехал на чемпионат в Дубай и давал интервью, он признался, что тренировки и выступление 2011 года дались ему крайне трудно. Почему? Потому что он был под слишком сильным давлением. Слишком велик был стресс.

## Чувство тревожности

Чувство тревожности знакомо каждому из нас – будь то знакомое ощущение мрачного беспокойства воскресным вечером перед крайне напряженной неделей на работе или трепыхание в животе перед экзаменом.

Зачастую у человека есть все основания для тревоги: например, в случае, когда он дожидается результата медицинских анализов, или у него оперируют кого-то из близких, а он мается в больничном коридоре.

Но в то же время гораздо чаще встречаются случаи, когда тревожность возникает не потому, что нам или значимым для нас людям угрожает реальная опасность, а потому, что нас мучает предчувствие опасности.

В своей книге «Психология спорта и тренировки: основные идеи» британский социолог Эллис Кашмор подробно описывает несколько форм тревожности, но все они сводятся к одному: «общей эмоциональной и когнитивной реакции на некий конкретный стимул или внешнее обстоятельство, в котором присутствуют давление и трепет».

Именно эта реакция, основанная на особенностях нашего индивидуального восприятия, объясняет то, почему с одной и той же стрессовой ситуацией кто-то справляется легко, а другой человек в сходных обстоятельствах не может нормально соображать и действовать и теряет самообладание.

Дело в том, что представление об угрозе у каждого из нас свое, все мы разные, и, по сути, тревогу порождает не сама ситуация, а то, как вы или я ее воспринимаем.

Тревожность существует в двух основных формах:

- **устойчивая тревожность,**
- **ситуативная тревожность.**

Как ясно из названия, устойчивая тревожность, то есть тревожность как постоянная черта, описывает скорее общий уровень тревожности у данного человека, а не реакцию на временную, преходящую ситуацию.

Для человека, который испытывает высокий уровень устойчивой тревожности в обществе других, стрессовым будет целый спектр разных объективно безобидных обстоятельств, например, ежедневная поездка на работу или участие в вечеринке по случаю дня рождения.

Ситуативная тревожность – это временное состояние. Это определение относится к стрессам, которые человек испытывает, когда ощущает конкретные ситуации как угрожающие.

Как правило, тревожность исчезает после того, как ситуация разрешилась и человек справился с задачей, однако подобный тип тревожности создает множество проблем до и во время события, а это может крайне отрицательно сказаться на уровне функционирования человека.

Допустим, вы обычно выполняете свою работу с удовольствием, но тот факт, что сегодня вам предстоит выступать с презентацией перед множеством слушателей, все равно заставляет вас страдать от острой тревожности.

Ситуативная тревожность – это как раз та форма тревожности, проанализированная в этой книге, потому что ее, как правило, люди испытывают в связи с событиями и ситуациями, о которых нам необходимо поговорить. (Многие спортсмены предпочитают термин «тревожность выступления».)

Допустим, спортсмен-гольфист, который в обычной ситуации уверен в себе, перед ответственным выступлением из-за тревожности просто разваливается на кусочки прямо на поле.

В целом ситуативная тревожность возникает тогда, когда мы пытаемся справиться с задачей, выходящей за пределы зоны комфорта, например, сыграть в матче на финальный кубок или впервые выступить с презентацией перед новыми однокурсниками в университете.



## Тревожность выступления

Принято считать, что тревожность – предчувствие угрозы – приводит к телесному напряжению и способна вызвать разные варианты эмоциональных сбоев, которые в итоге мешают нормально справиться с задачей. Мысли начинают разбегаться, путаться, не дают сосредоточиться на задаче и не позволяют выполнить ее наилучшим образом. Для спортсмена высокого уровня такая тревожность означает, что он не сможет сделать то, к чему долго и старательно готовился: на выступлении или соревновании у него не подействует отработанный, отточенный базовый моторный навык, и он не сможет принимать четкие решения. Даже если на тренировках все получалось.

Давайте вернемся к нашему примеру с бросанием бумажного шара в мусорную корзину. Представьте, что это действительно происходит с вами. Окажись вы в такой ситуации, насколько бы вам помешала публика или финансовое давление, ввергли бы они вас в неблагоприятное эмоциональное состояние? Вы бы эмоционально прогнулись под таким давлением, ваша рука стала бы неуклюжей, а мысли метались, принимая негативное направление? Вы бы испытали ситуативную тревожность?

Подобный тип тревожности выражается по-разному, в том числе он может принимать вид крайней стеснительности, а также избыточной сосредоточенности на мысли о том, как кинуть мяч; кроме того, могут возникнуть и обычные симптомы тревожности: усиленное сердцебиение, сухость во рту, потливость. Но по сути своей все случаи ситуативной тревожности одинаковы: это страх перед неудачей.

Слово «страх» стало важной частью нашего языка. Оно позволяет нам делить все на черное и белое, и поэтому очень легко, несмотря на все наши усилия, воспринимать какое-то дело или задачу, в которых ты не преуспел на 100 %, как «неудачу».

Да, неудача может привести к самым разнообразным проблемам. В частности, в нашем примере с бумажным шариком и мусорной корзинкой она грозит существенными финансовыми неприятностями и потерей крупной суммы.

На экзамене или подобной проверке неудачу тоже легко определить, она выражается в оценке, в «прошел – не прошел», «сдал – не сдал».

Однако существует множество других разнообразных ситуаций, в которых неудача означает совсем иное и принимает великое множество оттенков.

Например, вы в первый раз встречаетесь с социальной группой своего нового партнера и сильно нервничаете перед встречей, а по окончании у вас остается тягостное ощущение, что вы не произвели на новых знакомых хорошего впечатления.

Или другой пример: вы вызываетесь выступить в качестве волонтера и прочитать в местной школе лекцию, однако вас встречает класс, битком набитый скучающими детьми, которые вас не слушают, а болтают и возятся со своими телефонами.

Далеко не все подобные «неудачи» влекут за собой крупные негативные последствия. Некоторые неудачи становятся возможностью научиться чему-то новому, полезным жизненным опытом.

И вот что интересно: то, что кажется нам неудачей, окружающие зачастую вообще не замечают, и у них остается впечатление, что все прошло отлично.

В вышеприведенных примерах ваш партнер, возможно, скажет: «Ты держался просто молодцом! Да и кто бы не нервничал в помещении, полном незнакомцев, которые тебя буквально допрашивают?» А опытный учитель после вашей лекции улыбнулся и сказал бы: «Добро пожаловать в мир преподавания!»

Как видите, все это сводится к тому, что ощущение неудачи зависит от нашего угла зрения, от нашего восприятия. Мы негативно укрепляем собственные субъективные мнения, а не объективную истину.

К сожалению, достаточно ощутить, что ты потерпел неудачу, и вероятность того, что в следующий раз тебя перед этим же делом накроет тревожность, сильно возрастает. А для некоторых людей это означает, что они начнут избегать данной ситуации, дела или задачи.

В мире спорта такое тоже случается, и тогда команда или игрок начинают скорее избегать поражения, чем стремиться к победе. А это, согласитесь, два совершенно разных настроения. И как только подобный негативный настрой закрепляется в психике, он порождает новые виды давления и напряжения, с которыми еще труднее справиться.

## Не упустите!

Я регулярно работаю с Кевином Шайном, ведущим тренером крикетной сборной Англии и Уэльса. Однажды мы проводили для британской команды тест, в котором игрокам нужно было попасть в мишень, отмеченную как щель в полу в пяти с половиной метрах от столбиков. Щель была два метра в длину и тридцать сантиметров в ширину. За каждое попадание игроку начислялось очко. К концу теста все восемь игроков попали в мишень, и между ними возникла наэлектризованная атмосфера конкуренции.

Затем мы изменили условия соревнования. Теперь игроки не получали очко за попадание в мишень, но получали штраф, если НЕ ПОПАДАЛИ в цель. И эта часть теста далась игрокам куда тяжелее. Ведь им пришлось приспособливаться и переключаться от активного задания к сознательному избеганию какого-то результата (промашки).

Для нас было главное – изменить условия в сознании спортсменов, чтобы они и в такой стрессовой ситуации думали больше о том, как попасть в мишень, а не о том, как не промахнуться.

Условия нового соревнования были просты: если ты промазал по мишени в два метра на тридцать сантиметров, ты выбываешь из игры. Мы провели два раунда, в которых отдельные игроки внезапно выбыли из игры, и в конце каждого у нас был победитель.

И вот что мы заметили. Если раньше в команде царило чувство товарищества и атмосфера соревнования была положительной и здоровой, то теперь она слегка изменилась, и игроки начали понемногу пререкаться и не поддерживали друг друга. Позже все спортсмены сообщили нам, что при таких условиях ощущали куда большее давление и стресс.

Разница между стремлением к чему-либо, стремлением достигнуть чего-то и стремлением чего-то избежать, избежать неудачи, оказывает существенное воздействие на наше мышление и поведение.

Применительно к событию или отдельному действию получается, что, когда мы стараемся чего-то избежать, в нашем мозгу застревает картинка именно того, чего мы избегаем: например, мяча, пролетевшего мимо цели.

Вы озабочены тем, как не завалить экзамены, не испортить презентацию или собеседование, и такой настрой, негативный по сути своей, закрепляет в вашем сознании идею неудачи.

*Гораздо плодотворнее другой, положительный настрой: мысленно рисовать, как успешно сдаешь экзамен, проходишь собеседование или делаешь презентацию.*

Преуспевающие люди тем и отличаются, что наделены способностью даже под сильным давлением и в разгар соревнования рисовать перед собой желанную цель и сохранять уверенность в своих умениях. Это позволяет им сосредоточиться на своих действиях и не допускать мыслей, которые отвлекают от цели.

## К цели приведет любая дорога

Представим, что команда, которая весь сезон оставалась в самом низу турнирной таблицы Премьер-лиги, вдруг начинает стремительно подниматься и выигрывать, каким-то образом побеждая команды-лидеры одну за другой, чтобы избежать вылета.

Но что происходит, когда эта команда наконец занимает безопасное положение? Результаты падают, спортсмены выступают гораздо хуже, и, скорей всего, эти же самые команды к следующему сезону опять окажутся в самом низу турнирной таблицы.

В 2015 году команда «Лейчестер-сити», победившая в сезоне 2014/15 года семь раз подряд и проигравшая один раз, возглавила турнирную таблицу.

Однако команда «Сандерленд» (которая впервые за время своего существования выиграла в этом же сезоне шесть игр подряд и проиграла лишь однажды), едва завоевав прочное положение и избавившись от угрозы вылета, вскоре снова оказалась в самом низу таблицы.

Как так получается, что подобные команды на короткий срок показали великолепную форму? Те, кого мотивирует избегание, то есть те, кто хочет избежать неприятностей, стресса, дискомфорта или боли, как правило, показывают лучший результат, когда угроза является непосредственной и очень близка.

Чем дальше от источника угрозы отодвигается такой человек (в данном случае – от отчисления) – тем меньше она на него воздействует и меньше его стимулирует стараться.

В данном случае игроки устойчиво хорошо играли в течение сезона, и, когда угроза нависла непосредственно над ними, они старались и показывали особенно хорошие результаты, и их мотивация заметно усилилась. Они из кожи вон лезли, чтобы спастись от позора. Как только угроза отступила, их мотивация упала на прежний – низкий – уровень.

Конечно, я не утверждаю, что подобный тип старания вообще ничего не стоит и не несет никакой ценности. Команды, благополучно избежавшие исключения из такой позиции, способны показать себя лучше, чем те, которые и впрямь оказываются исключенными, когда на них действует подобное давление.

Неслучайно команда «Сандерленд» в предыдущем сезоне осуществила еще более удивительное спасение, совершив рывок из самых нижних строк турнирной таблицы, когда оставалось всего шесть игр, и при этом по ходу дела победила команды уровня «Челси» и «Манчестер Юнайтед» на их собственном поле.

И дело не ограничивается только командами, оказавшимися в самом низу турнирной таблицы. Если вы посмотрите, на что способен такой клуб, как «Арсенал», когда его квалификация в Лиге Чемпионов оказывается под угрозой, вы увидите ту же мотивацию избеганием, то есть страхом неудачи. Команда мотивирована тем, чтобы НЕ оказаться исключенной из Лиги Чемпионов.

Те, чьей основной мотивацией становится избегание расстройства и неблагоприятного исхода, неизбежно страдают от повышенной тревожности и высокого уровня стресса, причем эта закономерность распространяется как на отдельного человека, так и на команду.

Человек или команда не проявляют повышенную активность, пока давление не достигает абсолютного пика. Звучит знакомо? Многие из нас в повседневной жизни руководствуются точно такой же мотивировкой: вспомните, ведь вы всегда откладывали школьное домашнее задание до последнего и писали эссе в ночь перед сдачей? А к собеседованию лихорадочно готовитесь по дороге на него? И до поздней ночи или раннего утра заполняете налоговые декларации, когда до срока сдачи остаются считанные часы?

С точки зрения здоровья и качества работы было бы гораздо лучше и разумнее реагировать на такие ситуации раньше, проще говоря, все делать заблаговременно, а не в последний момент.

Однако есть люди, которые по-настоящему, без притворства, не способны сделать дело заранее – им жизненно необходимо, чтобы их подхлестывала напряженная ситуация, то, что сроки поджимают, – и это несмотря на то, что подобное положение сужает круг их возможностей.

Такой метод обращения с давлением имеет свои ограничения. Те, кого мотивирует избегание, обычно тратят очень много времени и сил на избегание неблагоприятной ситуации – так много, что у них не остается ресурсов, чтобы самосовершенствоваться и что-то планировать в долгосрочной перспективе. Рывки их выматывают, поэтому далеко вперед они не заглядывают.

Предположим, вы на работе испытываете сложности с выступлениями на публике. Если вы мотивируетесь избеганием, то, возможно, обнаружите, что предпринимаете все от вас зависящее, чтобы уклониться от ситуаций, где от вас потребуется выступать публично. Например, стараетесь не вызываться для участия в проектах, которые могли бы способствовать карьерному росту, или не претендуете на интересную вам работу, или даже делегируете свое выступление на публике младшему по должности.

Это, возможно и спасает вас от краткосрочной угрозы, однако в долгосрочной перспективе портит вашу репутацию в глазах коллег и начальства.

Энергия и усилия, и стресс, и наличествующая тревожность, возможно, помогают вам в достижении кратковременной цели (уклониться от публичных выступлений), но решают ли они проблему, избавляют ли вас от нее?

Конечно, было бы гораздо лучше, если бы вы пустили всю свою энергию и усилия на то, чтобы улучшить ораторские навыки, решить свои проблемы и взять на себя ту ответственность, которой так долго и упорно избегали.

Люди, мотивируемые избеганием, тратят так много времени, концентрируясь на том, чего они НЕ хотят, а не на желаемом, что у них не остается иной цели, кроме как уклоняться от трудностей.

Проще говоря, они так много думают о пугающем и нежеланном, что оно становится основным содержанием их жизни. Подробнее мы поговорим об этом в одной из следующих глав, но пока что скажу: все, кто ведет себя подобно команде «Сандерленд», наверняка проведут весь сезон, руководствуясь одной простой мотивацией: НЕ оказаться исключенными.

И если вы принадлежите к таким людям, то я ни на секунду не сомневаюсь, что в следующем году вы опять будете писать доклад или заполнять налоговые декларации в последний момент, глубокой ночью, лишь бы НЕ пропустить срок сдачи.

## Тревожность – высокооктановое топливо для тела

В июне 1997 года в Южной Африке команде регбистов «Бритиш Лайонз» предстояло сыграть решающий второй отборочный матч с командой принимающей стороны. В раздевалке стоял перестук металлических набоек на бутсах, клацающих о бетонный пол, многоголосый гомон с крепкими выражениями, восклицания «Зададим им перцу!» от игроков, накрученных перед началом сражения... и к этой какофонии прибавлялся звук, который ни с чем не спутаешь. В туалете кого-то громко тошнило.

Этот кто-то был Нейл Дженкинс, защитник. Его часто тошнило перед выходом на поле. Из-за тревожности он доводил себя до того, что перед самым матчем у него начинался приступ неукротимой рвоты; однако стоило ему выйти на поле, он превращался в хладнокровного робота с молниеносными реакциями. Так произошло и на этот раз.

Поскольку мы ожидали, что на матче будет назначено много пенальти, то старательно тренировались с Нейлом отдельно. В ходе матча Нейл отлично наносил удары от ворот и предоставлял команде территориальное преимущество, позволявшее нам забивать больше мячей, чем удавалось противнику. Нейл отбил пять пенальти и привел нашу команду к победе.

Стресс и разнообразные виды давления зачастую оказывают на человека крайне неприятное воздействие. Как заметил упоминавшийся в начале этой главы Люк Дональд, иногда эти эффекты стресса бывают столь суровы, что начисто заслоняют собой даже удовольствие от успеха и победы.

Однако мой личный опыт показывает, что большинство спортсменов ни на что не променяет эти эмоциональные реакции, предшествующие выступлению (ускоренное сердцебиение, нервозность, даже тошноту).

Тревожность и нервозность принято увязывать с негативным началом, поэтому мы все стремимся их избегать, и они вызывают у нас стыд. Вам не захочется, чтобы о вашей взвинченности и нервозности узнал коллега или противник на спортивном поле, потому что вы считаете, что тем самым они узнают о вашей «слабости».

Однако я глубоко убежден, что такой подход к тревожности совершенно ошибочен. Существует другой возможный подход, более конструктивный, хотя, вероятно, для вас и удивительный. Он заключается в том, чтобы принять свои чувства тревожности.

*Адреналин может стать вашим лучшим другом, если вы поймете, как распорядиться им, научитесь воспринимать его как неотъемлемую вступительную часть будущего удачного выступления.*

Мне случалось работать с многими спортсменами, которые признавали – не пройдя предварительный этап тревожности, они не могли выступать на максимуме своих возможностей.

Поэтому, хотя тревожность и ее проявления бывают весьма неприятными, но если вы ею грамотно управляете, то она может принести вам пользу и даже стать ключом к победе и успеху. Причем в любой сфере – при выступлении на Олимпийских играх или во время первого дня на новой работе.

Как можно набраться храбрости, если вам изначально не было страшно? Испытывать страх вполне естественно; каждый из нас когда-нибудь да сталкивался с ним на жизненном пути, и профессиональные спортсмены в этом отношении ничем не отличаются от прочих людей. А вот что не естественно – это позволять страху управлять вами. Знаете, что чаще всего отделяет Лучших от Прочих? Храбрость.

Нет, я не об отважных эффектных подвигах, которые больше годятся для киноэкрана, но о маленьких ежедневных подвигах: о способности управлять своим страхом и не давать ему завладеть вами.

Я говорю не только о спортсменах. Ни один артист, в каком бы жанре он ни работал, не смог бы выступать, если бы не умел контролировать свой страх сцены. Ни одна медицинская сестра или врач не продержались бы на работе долго, если бы не умели управлять своей нервозностью и страхом перед принятием мгновенных и судьбоносных решений, от которых зависит жизнь пациента. Ни один из работников бара или ресторана не сумел бы продержаться в пятничный вечер, если бы не умел укрощать свою тревожность, которая охватывает его, когда он сталкивается с неуправляемым и непредсказуемым клиентом.

Важна не степень страха, а мера нашей храбрости, при помощи которой мы управляем страхом и используем его себе во благо. Принципиально важно считать тревожность положительной составляющей вашего выступления, одной из его граней.

*Замечательно выразился тренер олимпийской баскетбольной команды Джек Донохью: «Важно не избавиться от тараканов в голове, а заставить их ходить строем».*

Когда я тренировал команду регбистов Великобритании, то нападающие всю неделю перед матчем тренировались ежедневно. Изначально такая тренировка сосредоточена в основном на точности удара, его качестве и технике, а не расстоянии, главным образом потому, что в ходе матча на качество игры будет влиять уровень адреналина. К концу недели, когда уровень тревожности по мере приближения матча возрос, нападающие начали брать дистанции побольше.

Игроки называют такую тревожность «бензином». Они используют ее в качестве топлива. Эти игроки, лучшие в стране, чутьем понимали, что тревожность нужна, потому что она служит топливом, помогающим им выступить как можно лучше.

Хотя ситуативную тревожность можно использовать, чтобы улучшить собственное выступление в самом его разгаре, но побочные эффекты тревожности все равно останутся неприятными. Может, Нейла Дженкинса и тошнило перед выходом на поле, но непосредственно на поле он проявлял себя как фантастический игрок и на решающих матчах использовал свою тревожность, чтобы улучшить качество игры.

А вот слова другого спортсмена, который знает, каково выступать под воздействием стресса, – восемнадцатикратного чемпиона Джека Никлауса: «Я не знаю, как можно играть хорошо, если ты перед этим не понервничал. Сейчас я нервничаю только перед решающими выступлениями, от которых зависит выигрыш. Если бы я мог научиться концентрироваться, не нервничая, и добиваться выигрыша, было бы отлично. Но без нервов мне никак».

Для человека, имеющего большой опыт выступлений, тревожность способна играть ключевую роль. Физиологические симптомы, например, ускоренное сердцебиение, потливость и мышечное напряжение, – это результат повышения адреналина, и в то же время они служат «бензином», который и дает прибавку расстояния, скорости, меткости, силы удара, помогает зачерпнуть из внутренних ресурсов еще немножко.

Выплеск адреналина готовит тело к сражению или полету, и, если выступающий сможет поставить этот выплеск себе на службу, если у него есть набор отточенных навыков того, как это сделать, – он опытный игрок; менее опытный человек не сможет как следует сосредоточиться, чтобы использовать выброс адреналина.

Как сказал Донохью: «Если ты правильно сфокусировался – например, сосредоточился на том, чтобы напоминать себе о главной цели выступления и затем устремиться к этой цели, тогда твои тараканы будут ходить строем и слушаться тебя».

Но как именно заставить тараканов ходить строем?

## Методика «От Си до Джей вперед иди»

Представьте себе город в разгар часа пик. Солнце опускается за горизонт; автомобили стоят в пробках, бампер к бамперу; гудят сигналы; никто не продвигается вперед. А теперь посмотрим на водителей: все они сидят, пригнувшись к рулям, с напряженными, сгорбленными плечами, вытянув шеи, и на лице у каждого изнеможение. Неудивительно, что то и дело кто-то нажимает на гудок, и терпение у всех на пределе!

Когда мы находимся в состоянии стресса, под давлением, то зачастую не сразу осознаем, как стресс воздействует на наше сознание и на наше тело.

Физиологические эффекты долгосрочного стресса описан подробно и неоднократно. К этим последствиям относятся повышенное кровяное давление и сердечные заболевания.

Если бы я попросил вас показать, как выглядит человек в состоянии стресса, вы бы, возможно, приняли позу водителя, изнывающего за рулем в пробке: напряженные ссутуленные плечи, опущенная голова.

Но если в другой ситуации, когда вы не изображаете стресс по моей просьбе, а испытываете неподдельное давление, я подведу вас к зеркалу, – вы будете потрясены тем, насколько точно совпадают ваши поза и мимика с образом «человека в стрессе», как вы его изображали. И при этом вы поймете, что приняли эту позу и сделали такое лицо бессознательно.

Когда мы оказываемся под давлением, у нас ускоряется сердцебиение, а внимание сужается, потому что оно полностью приковано к источнику стресса (так называемому стрессору).

В результате наше внимание ко всему остальному, особенно к собственному организму, падает, и мы незаметно для себя сутулимся, опускаем голову, у нас каменеют плечевые мышцы. И все это мы проделываем, даже не осознавая, как на нас действует стресс.

Итак, стресс в нашем сознании оказывает подсознательное влияние на тело – на жесты, позу, мимику. Этого мы можем и не замечать, и, возможно, оно к лучшему.

Зато мы практически всегда замечаем то, как тело в ответ влияет на сознание и что именно ему сообщает. Это обоюдный процесс, в результате которого стресс сознания приводит к стрессу тела, а тело в состоянии стресса еще больше усиливает стресс сознания, и так далее – получается замкнутый круг. Хуже всего в этой ситуации то, что, как правило, мы не замечаем происходящего, потому что полностью сосредоточены на своих трудностях.

Вот тут-то самое время применить мою методику, о которой я сейчас вам расскажу. Изначально я разработал ее для игроков в регби, но теперь применяю, чтобы помочь справиться с физиологическими аспектами тревожности всем спортсменам, с которыми имею дело. И не только спортсменам! Она годится всем.

Я уже проверил действенность этой методики на самых разных людях, от футболистов Высшей Лиги до игроков в поло, от игроков в гольф до борцов дзюдо, и от студентов до продавцов.



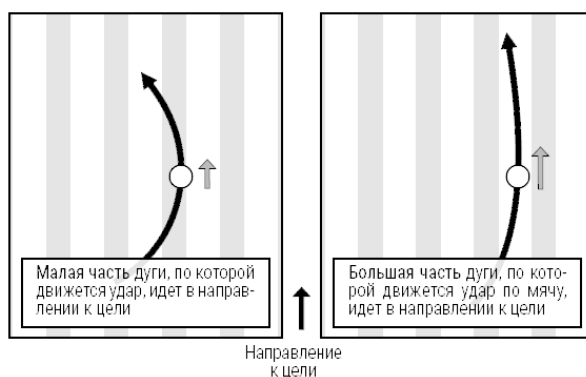


Рис. 1

Рис. 2

### *Принцип «От Си до Джей вперед иди»*

Суть методики заключается в том, что вы получаете возможность использовать свой язык тела, чтобы «договориться» с сознанием; тем самым вы повышаете свою осознанность и владение телом. По вашей воле тело воспроизводит набор физиологических характеристик, которые обычно отображают положительный и уверенный настрой. И все это помогает вам построить своих тараканов и унять волнение, вернее, обратить его себе на пользу.

Название «От Си до Джей вперед иди» происходит от изначального варианта методики, разработанной мной специально для игроков в регби, которым надо было тренировать правильный удар по мячу. Посмотрите на рис. 1 и 2, и вы заметите разницу. На рис. 1 траектория ноги, которая наносит удар по мячу, напоминает букву «С», это крутая дуга, и лишь часть движения идет в направлении мяча и по мячу.

Однако на рис. 2 траектория меняется и больше напоминает букву «J» – как видите, это уже не крутая дуга, а плавная, и в направлении мяча идет более значительная ее часть.

Краеугольный принцип удара по мячу во всех видах спорта состоит в том, чтобы приложить силу через мяч в том направлении, куда вы хотите его запустить. Понятно, что для такой задачи плавная дуга подходит лучше, чем крутая.

Один из ярких примеров плавной дуги – это футболист Криштиану Роналду, которого отличают великолепная прямая осанка и отличная техника удара. Знаменитые Стивен Джеррард и Дэвид Бекхэм более склонны пользоваться ударом по крутой дуге.

Хотя все перечисленные игроки добились больших успехов и побед, но в стрессовой ситуации больше подходит плавная дуга. Когда на игрока начинает влиять тревожность, его мышцы естественным образом напрягаются. Если игрок не контролирует себя, или тренер его не поправит, то игрок естественным путем будет стремиться нанести удар по крутой дуге, а такой он получится менее удачным, поскольку траектория ноги в движении к мишени будет короче.

Игроки высшего класса, которых я упомянул, как правило, умеют справляться с побочными эффектами тревожности, и даже удар по крутой короткой траектории наносят удачно; тем не менее, те, кто предпочитает удар по плавной дуге, обычно лучше выступают в стрессовых условиях, и удары у них получаются лучше.

С напряженными мышцами и укороченными движениями это на траекторию не влияет – линия все равно остается линией, даже если она короче, а вот если круг делается теснее, то это уже иная траектория.

В одном из интервью регбист Дэн Картер наглядно показал, что игрок, склонный к удару по крутой дуге, более уязвим. Он пропустил пять ударов и признал, что был «несколько напряжен». По сути дела, после каждого очередного пропущенного удара он нервничал все больше, и очередные удары у него шли по еще более крутой дуге «С», что отрицательно сказывалось на точности удара.

Дэн Картер – один из лучших регбистов в мире и чемпион по количеству набранных очков, но иногда и его блистательного уровня недостаточно.

А вот если в стрессовой ситуации ваша техника не страдает и остается на той же высоте, тогда вы действительно настоящий мастер своего дела и наделены подлинной стрессоустойчивостью.

Сравним этот пример с другим, связанным с игроком Джонни Уилкинсоном, который относится к категории игроков по плавной дуге. В финальном Кубке мира в 2003 году, играя против Австралии, когда счет был 17:17 и до конца тайма оставалось меньше 30 секунд, Джонни получил мяч и, помня о том, как пропустил предыдущие три мяча, нанес удар по мячу правой ногой (вообще-то он левша и обычно бьет левой).

Он промазал, но мяч все равно полетел между столбами. Во многом это получилось благодаря склонности Джонни к ударам по траектории «J»; владение этой техникой приучило его быть точнее и аккуратнее в ударах, даже если сам игрок находился в состоянии крайнего стресса.

Понятно, что в высших эшелонах регби и футбола найдется много преуспевающих и состоявшихся игроков, бьющих по крутой дуге. Но все-таки я уверен, что им есть куда расти и совершенствоваться. Человек с настроем «нет пределов совершенству» всегда поверит, что ему еще есть чему научиться.

Теперь расскажу, как я приспособил свою методику «От Си до Джей» к другим видам спорта и вывел ее за пределы спортивного мира. Поначалу я действительно применял ее только в тех видах спорта, где есть необходимость учитывать траекторию. Но затем я расширил ее и адаптировал к бизнесу и учебе, и разработал сравнения физических характеристик, которые участвуют в реакциях на стрессоры (см. табл. 1).

С помощью этой таблицы я проверяю, влияет ли стресс на физическое состояние человека, и если да, то как. Разумеется, эти характеристики оказываются затронутыми далеко не в каждой стрессовой ситуации, точно так же, как не все они одинаково наблюдаются у всех людей – ведь мы разные и на стресс тоже реагируем очень по-разному.

Прошу понять меня правильно, я не считаю, что «С» – это плохо, а «J» – это обязательно хорошо. Если вы сверитесь с таблицей, то заметите, что у вас не получается отнести себя однозначно к типу «С» или типу «J».

*Таблица 1*  
**От Си до Джей**

Модель С	←→	Модель J
Согнутая, сгорбленная	Осанка	Прямая
Маленькое	Тело	Большое
Быстрая, резкая	Скорость	Контролируемая
Кажется, что оно на исходе	Время	Есть время посмотреть, решить и выполнить
Вращается	Позвоночный столб	Разворачивается на мишень
Выпрямлены	Ноги	Согнуты в коленях
Приводящее	Главное действие	Сгибающее
Мечущаяся	Осознанность	Сосредоточенная
Тревожность	Эмоция	Восторг

Важно понимать, что в стрессовой ситуации человек может переключиться от одной модели к другой.

Главная цель этой методики – использовать ее как произвольное руководство, чтобы человек осознавал свои реакции в стрессовой ситуации и таким образом мог ими управлять.

**Осознанность прежде всего! Только при условии осознанности мы можем построить своих тараканов и заставить их маршировать колонной.**

## Как управлять жестами и осанкой

Как уже говорилось ранее, когда человек оказывается в стрессовом состоянии, он не всегда осознает это. Чем сильнее давление, тем меньше наша осознанность. Естественная реакция на снижение осознанности – физиологическая напряженность, а это, в свою очередь, влечет за собой уменьшение амплитуды движений, они становятся мелкими и короткими.

Прежде чем войти в стрессовую ситуацию, всегда очень полезно «перезагрузить» собственную осанку.

Имея дело с футболистом, регбистом, игроком в гольф, которым предстоит действие, сопряженное с решающим ударом (нанести или отразить), я всегда приучаю их к тому, чтобы они предварительно «перезагружали» свою позу и осанку, то есть осознанно настраивали ее. В таких случаях нужно принять осанку командира, стать как можно больше, не сжиматься в комок, а наоборот. Всем, кто имеет дело со стрессовой ситуацией, я советую то же самое.

Что такое осанка командира? Плечи должны быть опущены и свободны, шея вытянута, подбородок на одной линии с грудиной. Несмотря на название «осанка командира», поменьше думайте об армии и о стойке «смирно», а ориентируйтесь на позу натренированного танцора, который стоит прямо, подтянуто, грациозно, но не напряженно. Вы командуете сами собой, вы контролируете ситуацию, а не вытягиваетесь по стойке смирно перед кем-то или чем-то еще.

Чтобы как следует прочувствовать осанку командира, проведите два маленьких эксперимента. Лучше всего в спортивном зале.

**Эксперимент 1.** Сядьте на скамейку в согнутом, скорченном положении, а затем возьмите на плечи небольшой груз, не тяжелее 5 кг. С неподвижными ногами и бедрами вращайте позвоночный столб (участком от макушки до паха) влево и затем вправо. Вы заметите, как напряжены и скованны ваши движения. Теперь, не снимая с плеч груза, примите прямую позу, и вы сразу заметите, насколько свободнее вам стало двигаться, как увеличилась ваша амплитуда движения, и насколько удобнее вам стало держать груз.

**Эксперимент 2.** Он связан с осознанностью. В любом спортивном зале всегда найдется тренажер для сгибания ног сидя, на котором вы сидите с согнутыми коленями, а стопы ваши подсунуты под обитый мягким блоком. Вы вытягиваете ноги вперед и сами выбираете груз. После разогрева установите груз так, чтобы вам было трудно – но не невозможно – двигаться, и попробуйте приподнять блок.

Обратите внимание на то, что происходит с вашим позвоночным столбом: как только вы прикладываете усилие через ноги, вы естественным образом распрямляетесь и принимаете сильное и стабильное положение, которое вам помогает. Это стабильное и физически сильное положение и есть «осанка командира», и она позволяет вам наиболее эффективно использовать свою силу.

В следующий раз, когда окажетесь в ситуации, которая, как подсказывает чутье, таит в себе угрозу стресса, постарайтесь выгадать секунду-другую на подготовку. За эти мгновения примите сильную и незажатую позу, а затем уже погружайтесь в ситуацию.

## Четвероногие друзья

Однажды несколько лет назад, весенним днем, ко мне обратилась озабоченная мать шестнадцатилетней девочки. По ее словам, дочка занималась конным спортом и имела к нему большие способности, но из-за сутулой осанки ей регулярно снижали оценки на выездке, и она проигрывала другим участникам.

Ситуацию осложняло еще и то, что, когда девочка осознала свою сутулость в седле, она стала сильнее напрягаться в решающие моменты выездки, а это, в свою очередь, из-за телесного и психологического зажима еще сильнее ухудшало ее осанку.

Кроме того, как многие шестнадцатилетние, большую часть вечеров девочка проводила, сгорбившись над книгами или ноутбуком, потому что готовилась к надвигавшимся экзаменам.

Я назначил матери и дочери встречу в кафе и попросил девочку оседлать стул, как если бы она сидела на лошади, и представить, что она полностью контролирует все находящееся в ее поле зрения. Я видел, что физически девочка способна на «осанку командира» при условии, что настроится на это сознательно, но бессознательно, естественно у нее это не получалось, а времени, чтобы потренироваться, не хватало. И тут мне пришла в голову идея.

Я вспомнил, как ранее работал с командой Англии по конному поло, и выдал девочке эластичную ленту в форме восьмерки. Эту ленту я велел ей надеть на плечи и попросил снова оседлать стул. Готово! Идеальная для конника осанка! Я тут же разработал для девочки режим тренировок.

При этом для тренировок ей не требовалось ничего, кроме обычного таймера и фитбола и эластичной ленты. Я предписал девочке тренироваться дома, одновременно занимаясь уроками, но сидя на мяче и надев эластичную ленту на плечи. Сидеть следовало в прямой позе и постепенно увеличивать время тренировок.

Начинать нужно было с пятнадцатиминутных тренировок и затем наращивать длительность по пять минут: первые три дня – по пятнадцать минут, затем три дня – тренировки по двадцать минут, затем три дня по двадцать пять и так далее.

В конечном счете нужно было довести длительность тренировок до того, чтобы девочка все уроки учила в правильной позе с «осанкой командира». Так она и поступила. Впоследствии ее мать сообщила мне, что результат был просто замечательным: у девочки улучшились не только осанка и оценки на выездке, но и концентрация во время выполнения домашних заданий.

Очень может быть, что вам этот случай напомнил то, как в прошлые века молодых барышень в пансионах заставляли ходить со спинной линейкой или держать на голове стопку книг, – а я предложил современный вариант методики. Так или иначе, но методика сработала, девочке она помогла, возможно, сработает и для вас.

Вероятно, вы будете поначалу чувствовать себя несколько нелепо, сидя за рабочим столом с эластичной лентой-восьмеркой на плечах, однако тренировка «осанки командира» будет полезна не только для тела, хотя и для него тоже. Вы забудете о том, что такое сгорбленные плечи и сопутствующий им вред для спины и шеи. Но, кроме того, у вас улучшится концентрация и самообладание, особенно в стрессовой ситуации. Вы почувствуете, что лучше владеете собой, что вы спокойнее и собраннее. Начните с коротких тренировок – два раза по пятнадцать минут в день, утром и во второй половине дня. Затем постепенно удлиняйте тренировки – по той же схеме, какую я предложил девочке из конного спорта. В качестве таймера можно использовать мобильный телефон.

Вскоре вы заметите, что тренировки влияют на вас благотворно. Когда вы почувствуете, что натренировались и прямая свободная осанка стала для вас естественной, от использования эластичной ленты можно отказаться. Даже если вы проводите весь день на ногах и работаете в

магазине или на складе, все равно попробуйте эту тренировку, и она пойдет вам на пользу. Тренироваться можно даже за рулем автомобиля – тогда вы отучитесь сутулиться, сидя в пробке.

## Стань большим

Когда я отрабатываю различные техники с регбистами и вижу, что игрок, стараясь освоить то или иное движение, все больше напрягается и расстраивается, я часто прошу игрока «стать большим», вырасти всем телом и потом попробовать повторить движение. В особенности это помогает при отработке техники удара по мячу. Такая методика позволяет игроку «перезагрузиться» и совершить следующий удар медленнее и раскованнее, и к этому обычно прибавляются другие улучшения: точность движения возрастает, игрок гораздо лучше контролирует свое тело.

Сосредотачиваясь на том, чтобы «стать большим», мы позволяем себе помедлить и оценить свои физические действия. В стрессовой ситуации естественный, зачастую подсознательный импульс для тела – это уменьшиться, съежиться, напрячься, занимать меньше места. И в такой ситуации вы, сознательно давая себе указание «увеличиться», тем самым помогаете себе расслабить мышцы и сознание и противостоять физическим помехам.

Знаменитого футболиста Криштиану Роналду отличает тяготение к технике удара по траектории «J». Это и придает ему устойчивость, которая позволяет так эффективно бить по мячу. Его прямая, раскованная поза попросту более сильная. Но у «командирской осанки» есть и другие преимущества, не только физиологические. Она еще и благотворно и мощно влияет на сознание.

Спортивные комментаторы очень часто упоминают язык тела, – например, «Они повесили голову», – тем самым лишний раз показывая, что между упадком духа и языком тела существует тесная связь. Отчетливее всего это явление заметно, когда шансов на победу, как кажется, очень мало.

Но это палка о двух концах: если настрой проигрывающей команды или соперника способен повлиять на язык тела, то верно и обратное. Если вы в ходе подготовки к стрессовой ситуации как следует поработаете над своим языком тела, над жестами и осанкой, то вы сумеете за счет этого улучшить и свой душевный и умственный настрой.

Когда я тренировал команду Великобритании по крикету, то часто видел, как Кевин Шайн просит нападающих «стать как можно больше, увеличиться в размерах» во время броска, чтобы таким образом ментально подавить отбивающих. И действительно, нападающие и отбивающие всегда соревнуются за то, кто будет контролировать ход игры, и язык тела играет в этом соревновании важную роль. Каждый из игроков ищет брешь в доспехах противника, и в такой ситуации их уязвимость зачастую выдает именно язык тела, особенно когда не получается выполнить бросок или отбить его так, как это было задумано, – и тогда язык тела игрока показывает противнику, что игрок не владеет ситуацией.

В стрессовой ситуации многие спортсмены сознательно принимают определенную позу. Это часть их подготовки к стрессовой ситуации. Посмотрите на теннисиста Рафаэля Надаля, на то, как он ведет себя перед подачей или приемом подачи. Он проводит нечто вроде краткого ритуала, чтобы прийти в умственную и физическую готовность к игре.

Вообще же все игроки в любом виде спорта совершают какую-то последовательность действий, чтобы настроиться и собраться. Особенно хорошо это заметно в гольфе, где игроки намеренно принимают определенную позу и осанку перед каждым следующим ударом – с прямой спиной и вытянутой шеей.

## Всегда готов

Осанка командира пригодится вам не только как способ перезагрузить свой настрой и язык тела перед конкретным важным событием. Я советую принимать эту позу перед началом любого нового дела и стараться ее поддерживать на протяжении любого занятия – неважно, спортивное это выступление или доклад на конференции.

Во время одного спортивного турнира и подготовки к нему мне довелось работать с Люком Дональдсом. Мы отрабатывали осанку командира, и я старался приучить своего подопечного сохранять ее не только во время самих ударов, но и на протяжении всех четырех раундов.

Особое внимание мы уделяли тому, чтобы игрок приучился сохранять эту осанку в перерывах между ударами, когда гораздо легче отключиться, даже на мгновение, и утратить осанку. Мы поставили цель сделать такую осанку естественной, как дыхание, – чтобы о ней не надо было думать.

Та неделя выдалась тяжелой. Люк нервничал. В интервью, данном позже, он признался, что на соревнованиях сумел держаться спокойно только благодаря заранее натренированной осанке: «Мне очень помогло то, что я сознательно поддерживал определенную осанку, и она позволяла мне проецировать позитивный настрой и ощущение вовне, адресуя его всем, с кем я играю. Дэвид Алред постоянно натаскивал меня, чтобы я держал плечи прямо и не горбился, чтобы я не грыз себя мысленно и сохранял позитивный настрой не только умственно, но и физически – выражал его через осанку и позу. Думаю, выиграть у меня получилось во многом благодаря большой работе, проделанной с Дейвом. Он всегда напоминает мне о самом важном».

Когда в январе 2010 года я только начал работать с Люком, среди первоочередных наших задач было натренировать его так, чтобы он ощущал и показывал «неизбежность победы».

Я учил его представлять, что удар непременно получится удачным, таким, как игрок и замышлял. Что гораздо важнее, я внушал ему мысль, что это самоощущение должно обязательно выражаться в позе и осанке ПЕРЕД ударом, ВО ВРЕМЯ удара и ПОСЛЕ удара, когда мяч еще в воздухе!

Люк вполне закономерно удивился и задал вопрос: «А как физически показать, что я уверен в неизбежности победы?»

Подумайте о том, как чувствуете себя, когда наверняка знаете, что это или иное дело вам удастся. Если вы абсолютно уверены, что поймаете или отобьете мяч. Если презентация, которую вы готовите, совершенно точно закончится аплодисментами слушателей.

Свои ощущения после успеха вы бы описали в таких выражениях, как: «Я чувствовал себя гигантом», и: «Мне горы по колено и море по плечо», и: «Я на седьмом небе от счастья». Как бы вы ни выразились, эти выражения практически наверняка не отражают вашу осанку и позу ПЕРЕД важным делом, если перед началом дела вы нервничали и тревожились.

Главное – перенастроить и переформулировать свои мысли так, чтобы заранее верить в НЕИЗБЕЖНОСТЬ исхода вашего дела. Если вы твердо знаете и верите, что у вас все получится блистательно, то тревожность перед началом дела превратится в восторг; нервная взвинченность превратится в сладостное предвкушение.

Вы можете принять осанку командира и напустить на себя уверенный вид, потому что твердо знаете, что вас ждет успех. Он неизбежен, иначе и быть не может. Те, кто ожидает, что вы проявите признаки волнения и напряжения, возможно, даже воспримут вашу манеру держаться как заносчивую и надменную. Почему? Потому что, с их точки зрения и по общепринятым понятиям, «нормальный» человек, лишенный осанки командира и не наделенный



ощущением неизбежности успеха и не испытывающий восторг вместо тревоги – так вот, нормальный человек должен нервничать.

Это непростая задача для всех нас: по мере того, как напряжение возрастает, и вы естественным образом сильнее напрягаетесь и зажимаетесь, нужно постоянно не забывать и применять перенастройку осанки – так, как это делают опытные спортсмены. То есть вам нужно не просто принимать определенную осанку непосредственно перед важным выступлением, но и сохранять ее в течение выступления.

А чувство уверенности, которое физическая осанка вселяет в душу и сознание, нужно использовать, чтобы убеждать себя в неизбежности успеха, в том, что вам горы будут по колено и море по плечо.

И тогда чувство тревоги, неизбежно охватывающее вас перед важным выступлением, вы начнете воспринимать с удовольствием, научитесь принимать его как данность, как нечто естественное.

## Сохраняя последовательность

Применительно к спорту существует затертое клише: частенько говорят: «Он делает это безо всяких усилий», подразумевая, что бросок или удар, или что-то еще как будто бы даются игроку очень легко и просто – на взгляд постороннего наблюдателя. Зачастую эту способность действовать с легкостью объясняют тем, что игрок «хорошо чувствует время». Конечно, умение чувствовать время очень важно, но есть и другие факторы, которые тоже влияют на скорость и способность контролировать свои движения, а не совершать произвольные рывки от одного к другому.

Если вы любите играть в гольф или даже если вас затащили на игру в гольф против вашего желания, понаблюдайте за игроками. Вы сразу отличите плавные движения профессионала от новичка, который порывисто пытается ударить по мячу как можно сильнее.

Новичок, как правило, использует только руки, чтобы произвести удар посильнее, и выбрасывает руку за мячом. Профессионал ведет себя совсем иначе. Нижняя часть тела у него неподвижна и стоит прочно. Он заносит клюшку назад широкой дугой, одновременно поворачиваясь в талии и создавая напряжение в позвоночном столбе, причем замах производится спиной к мишени.

Удар по мячу начинается с движения ног, затем разворачивается позвоночный столб, руки в это же время совершают качок вниз, а кисти наносят удар клюшкой по мячу со скоростью, превышающей 145 км/ч.

Ни одно из описанных движений нельзя назвать быстрым, но в сумме они создают мощное ускорение и скорость, которые, как может показаться извне, даются игроку безо всяких усилий. Разница между новичком и профессионалом заключается в последовательности отдельных движений, которые в сумме дают замах и удар.

В 2002 году Дэвид Рэф из Австралийского института спорта провел исследование в области австралийского футбола. Ему удалось создать точную визуальную интерпретацию той последовательности движений, которая предшествует удару по мячу, дающему максимальную скорость, – эту формулу «идеального удара» можно применять и в других видах спорта, в частности, в крикете, футболе, регби, метании копья и т. д.

Рэф пришел к выводу, что базовый принцип, лежащий в основе идеальной последовательности движений, заключается в том, чтобы в самом начале этой цепочки задействовать самую большую группу мышц, затем задействовать следующую по величине и так далее, пока не дойдет до самой маленькой группы мышц. Тогда получится вложить в удар максимум сил и сделать его точным и быстрым.

Представьте, что вы едете на поезде, который движется со скоростью 130 км/ч. При этом вы мчитесь по коридору со скоростью 13 км/ч. Получается, что вы движетесь в пространстве со скоростью 142 км/ч. На бегу вы бросаете мяч, который летит, допустим, со скоростью 64 км/ч. Если суммировать эту скорость со скоростью поезда и вашего бега, то скорость полета мяча составит 200 км/ч. Точно так же, когда проворный нападающий в крикете делает удар по мячу, скорость его разбега прибавляется к скорости его позвоночного столба и его руки и его кисти – и все это увеличивает скорость мяча.

Эту цепочку можно применить ко множеству действий за пределами спортивной сферы. Например, если нужно поднять тяжелый груз, согните колени, чтобы задействовать мышцы ног, самую сильную группу мышц, затем распрямите позвоночник и только потом используйте для поддержки плечи и руки.

Чтобы серия движений оказалась максимально эффективной, очень важно, чтобы каждое движение в серии начиналось тогда, когда предыдущее достигло пика скорости. Тогда вся последовательность будет сильнее.

Вернемся к примеру с поездом. Если вы побежите слишком быстро и на предельной скорости, а поезд пока что идет на скорости всего лишь в 95 км/ч, то, даже если вы приложите дополнительные усилия и побежите со скоростью 16 км/ч, а мяч бросите со скоростью 72 км/ч, суммируя все скорости, мяч у вас полетит со скоростью 185 км/ч.

Такое явление часто наблюдается у новичков в крикете и гольфе: они пытаются вложить все запасы сил в движение рук и делают это за счет движения других частей тела. Это большая ошибка. Бросок или удар, который со стороны кажется легким, но на самом деле выполнен с максимальной силой, получится у вас только тогда, когда вы освоите гармоничную, сбалансированную серию движений, переходящих одно в другое на пике скорости и силы.

Однако и опытному профессионалу в стрессовой ситуации построить серию движений зачастую очень нелегко. Напомню, что стресс заставляет мышцы сокращаться, а движения укорачивает, и это ухудшает качество всех движений спортсмена.

Последовательность движений теряет сбалансированность и эффективность. Вместо того чтобы строить ее плавно, равномерно распределяя силы, чтобы было задействовано все тело, спортсмен в состоянии стресса сосредотачивается на крайних точках, на конечностях, то есть на движениях рук и ног.

В результате искомое движение (бросок или удар) получается резким и неточным, ему недостает плавности и аккуратности, а спортсмен не контролирует свое тело. И выглядит и действует он при этом точно так же, как новичок, не владеющий телом, – тот, кто, как я уже говорил, пытается выжать максимум из рук или ног и не пользуется силой туловища. Понятно, что, если серия движений у спортсмена не удалась, он будет в итоге вести себя как новичок, а следовательно, и играть будет некачественно, и его ценность как игрока упадет.

## От тревожности к восторгу

Вернемся к идее «От С до Джей вперед иди». Хотя изначально она разработана для спорта, но отлично подойдет кому угодно в любой сфере жизни, чтобы понять и определить потенциальные ловушки, расставленные стрессом, – напряженные ситуации и стрессообразующие обстоятельства.

Я очень надеюсь, что вам пригодится моя таблица, с помощью которой можно проверить, не проделываете ли вы что-то в состоянии стресса. Неважно, какое это дело: может, игра в гольф, может, напряженный день на работе, когда вы сидите за столом, заваленным кипой бумаг, – все равно очень полезно будет проверить, не сигнализируют ли ваши движения и осанка о состоянии стресса.

Самый плодотворный способ что-то освоить или как-то улучшить свои умения – это методика, которую я называю «эффект зубного врача». В большинстве своем, прежде чем дантист начинает сверлить нам зуб, мы сначала получаем анестезирующий укол, чтобы не чувствовать боли. После укола лицо обычно немеет, так что даже отпить воды, не облившись, не получается – вода выливается из уголка рта. И, конечно, вы помните это ощущение, словно лицо отвердело и увеличилось раза в четыре. А если посмотреть в зеркало, то как будто ничего и не заметно.

Чтобы изменить методику или технику выполнения какого-то дела, нужно для начала преувеличить перемены, чтобы она казалась очень основательной и чтобы у вас было ощущение необычности действия.

Например, если на работе вам приходится делать много презентаций, но они вам плохо удаются, потому что вы склонны мямлить и говорить, опустив голову, то постарайтесь говорить «с запасом», громче необходимого, посылая голос как можно дальше в аудиторию – словно вы оперный певец, который охватывает голосом весь зал; примите преувеличенно-командирскую осанку, чтобы она была на грани карикатурности и даже некоторой неловкости.

Если во время репетиций вы будете утрировать изменения, то, когда дойдет до дела, и вы столкнетесь со стрессовой ситуацией и мышечным напряжением, у вас в памяти всплывет ощущение того, как вы расправляли грудь и плечи и произносили текст очень громко и четко, достигая голосом до дальнего конца помещения.

Когда вы начнете проделывать то же самое уже всерьез, возможно, вы почувствуете себя несколько неловко или просто не так, как во время репетиции, – но так и должно быть, если вы вышли за пределы зоны комфорта, – однако внешние наблюдатели ничего не заметят. Точно так же, как никто не замечает ничего особенного в вашем лице, когда вам самим кажется, будто оно раздулось в три раза и оледенело после укола анестезии у зубного врача.

Если вам предстоит выступить с речью перед публикой, очень полезно заранее отрепетировать осанку командира дома перед зеркалом: возможно, вы ощутите неловкость, выкатывая грудь колесом и браво расправляя плечи и вытягивая шею, но в зеркале отразится просто нормальная, прямая, свободная осанка уверенного в себе человека.

Производя такие изменения и ощущая «эффект зубного», вы обнаружите, что постепенно уходите от полюса «С» к полюсу «J», то есть приучаетесь делать свое дело не рывком, не напрягаясь мышцами и душой, а полностью контролируя свое тело и те физические эффекты, которые оказывает на него тревожность.

По мере приближения к полюсу «J» у вас еще будут сохраняться разные симптомы тревоги (помните пример Нейла Дженкинса, которого тошнило перед матчем? Может сохраниться и такое), но ваше к ним отношение совершенно изменится: вы будете к ним готовы и будете их принимать как данность и даже им радоваться, потому что они будут восприниматься как часть ритуала перед важным делом и успехом.

Тревога переродится в восторг и волнение. Тот самый восторг, который и служит высокооктановым топливом для превосходного выступления.

Тревожность – это не слабость! Вам нужно изменить свое отношение к тревожности и понять: выработка адреналина – естественная физиологическая реакция на надвигающуюся стрессовую ситуацию, на психологическую и физическую нагрузку.

Это широко известный механизм «борись или беги», присущий всем людям, – дар эволюции, который мы получили от наших предков. Для них он был жизненно необходимой реакцией на опасность и угрозу, но в наши дни эта реакция возникает у нас в ответ на множество ситуаций, которые опасности не таят.

Поэтому путем тренировок и осознанности вы можете приучить себя воспринимать свой выброс адреналина не как тревогу, а как восторженное предвкушение и волнение. Вы можете до некоторой степени контролировать свое чувство тревоги и принимать его охотно.

А если вы научитесь этому, то и любое дело будет получаться у вас лучше, и вы будете реализовывать свой потенциал на 100 %, а не частично, невзирая на стрессовую ситуацию. Восприятие сложной, напряженной, стрессовой ситуации, несущей нагрузки должно сопровождаться ни страхом, ни ужасом, а, скорее, восторгом ребенка, предвкушающего бурную радость на елке в Новый год.

### **Принцип 1. Тревожность**

Тревожность следует воспринимать как высокооктановое топливо для наилучшего исполнения дела и как нормальную реакцию на стрессовую напряженную ситуацию, сулящую нагрузки. Нужный вам навык – справляться со стрессом так, чтобы исполнять дело отлично, невзирая на стресс.

Если вы воспринимаете тревожность как слабость, тогда она будет отрицательно влиять на вашу способность действовать в стрессовой ситуации.

## Глава 2

### Язык

#### Лучший на свете улучшитель вашего выступления

*«Конечно, слова – самое сильное лекарство, когда-либо известное человечеству».*  
**Редьярд Киплинг**

В настоящее время в высшем спортивном эшелоне британского крикета тренеры и сами игроки начали пользоваться новым уникальным лекарством, улучшающим качество выступления.

Говорят, что это самое мощное и целебное из лекарственных средств, когда-либо известных человечеству. При этом оно не является допингом и официально разрешено! Если умело и постоянно использовать это лекарственное средство, то качество вашего выступления в любой сфере деятельности, не только в спорте, возрастет всесторонне: у вас повысится самооценка, значительно прибавится уверенности в себе, вы научитесь перенастраивать свои умственные установки так, как вам нужно, вы начнете иначе себя вести и иначе смотреть на мир.

Единственное «медицинское предупреждение», которое прилагается к этому целебному средству, таково: средство доступно всем, не стоит ни гроша, и большинство людей даже не подозревает про его существование. А потому его зачастую используют во вред и не по прямому назначению.

Поскольку многие не знают о существовании этого средства, то зачастую испытывают непереносимые страдания, не догадываясь, кто или что тому причиной, пока не становится слишком поздно. Это обстоятельство делает вышеупомянутое средство еще более опасным. Даже если последствия неправильного использования средства удастся вовремя обнаружить и понять, все равно могут уйти годы на то, чтобы исправить причиненный вред.

К сожалению, во многих случаях человеку так и не удастся полностью оправиться от неправильного применения средства, и оно способно разрушить самооценку, подорвать уверенность в себе и сильно ограничить потенциал, особенно когда дело касается принятия решений.

Этот текст я написал летом 2009 года для одного крупного спортивного журнала. Текст был озаглавлен так: «Самое мощное лекарственное средство, улучшающее качество выступления, теперь применяется в британском крикете».

Средство это – язык, и ирония ситуации заключается в том, что СМИ, особенно те, кто пишет заголовки, – это едва ли не величайшие манипуляторы, использующие язык не по назначению.

Язык оказывает далеко идущее и долгосрочное влияние, а его воздействие ощущается, зачастую подсознательно, практически в любой стрессовой ситуации, с которой вы сталкиваетесь. При этом язык может быть как опасен и разрушителен для вашего поведения и выступления, так и, наоборот, очень благотворен.

К сожалению, умение плодотворно пользоваться языком в мире спортивного тренерства в основном игнорируется, и искусство языкового воздействия на человека в этой сфере мало известно.

Изо всех аспектов принципа работы под давлением язык стоит особняком, потому что он жизненно важен для остальных семи аспектов. Мы уже поговорили о тревожности и о потреб-

ности преобразовать ее негативное воздействие в приятное волнение, а в дальнейшем на страницах этой книги речь пойдет о методах и типах обучения и тренировок, о поведении и окружении.

Но сведения обо всем этом мы получаем посредством языка, который описывает все эти явления, укрепляет их и позволяет вам эффективно погружаться в свое подсознание, чтобы оно помогло улучшить ваше выступление.

Если остальное помогает залить топливо в мотор вашего отличного исполнения, то язык – это то масло, благодаря которому мотор и все детали работают гладко.

Есть сфера, в которой могущество и значимость языка заметно и понятно всем – и создателям, и потребителям. Это реклама. Крупные предприятия готовы вкладывать в рекламу миллионы, чтобы «раскрутить» свою продукцию, а масштабные рекламные кампании зачастую разворачиваются на основе одного-единственного удачно составленного и меткого рекламного лозунга.

Чтобы привлечь нас, рекламщики используют язык убеждения, эмотивные слова и разные хитрые лингвистические фокусы, в особенности действующие на подсознательном уровне; в конце концов, кто из нас не считал себя неуязвимым для рекламы? Вспомните самые известные рекламные лозунги, например, «Мак-Дональдс – вот что я люблю» или «Найк – Просто сделай это», «Есть идея – есть Икея», «Ваша киска купила бы Вискас» и т. д.

Некоторые из их числа симпатичные и легко запоминаются, но секрет их успеха в чем-то другом, что таится под поверхностью. То, как они написаны, сам их язык создан так, чтобы привлекать нас, чтобы вызывать определенную реакцию и отклик и, в конечном счете, чтобы менять наше поведение. Звучит знакомо? Что-то напоминает? Это и вправду похоже на те цели, которые мы ставим перед собой, когда тренируем людей или управляем ими.

В таком случае, как нам оценить масштаб влияния языка, если он действует на подсознательном уровне? Канадский социолог Малькольм Гладуэлл описывает эксперимент, проведенный американским психологом Джоном Баром, в котором изучалось воздействие языка на подсознание и на установки и поведение людей.

Психолог раздал двум группам студентов два разных набора словесной мешанины, перепутанных фраз. Эту путаницу нужно было разобрать и составить из нее осмысленные правильные предложения.

Одна группа получила набор, в который входили фразы с такими словами, как «агрессивно», «грубо», «храбро», «тревожить», «мешать», «вторгаться» и «нарушать».

Вторая группа получила набор, в котором были слова «уважать», «ценить», «прислушиваться к мнению», «терпеливо», «уступать», «вежливый» и т. п.

В обоих случаях тенденциозная подборка слов была не настолько очевидна, чтобы студенты заподозрили подвох, потому что, если бы они заметили тенденцию, это бы исказило ход эксперимента. По окончании эксперимента студентов попросили сдать задания – принести их в кабинет к руководителю эксперимента. Ситуацию нарочно выстроили так, что всем студентам пришлось ждать, пока руководитель закончит разговор с посторонним лицом.

Цель эксперимента состояла в том, чтобы проверить, как будут отличаться реакции студентов из двух групп. Бар ожидал, что студенты, получившие фразы, начиненные негативными выражениями и «заряженные на агрессию», прервут диалог руководителя с посторонним лицом раньше, чем те, кто получил фразы, полные слов вроде «терпеть» и «уважать».

На деле разница оказалась еще существеннее: первая группа вмешалась в разговор и потребовала принять у них готовые работы уже через пять минут. А вторая группа вмешалась намного позже, но и то из нее нетерпение проявило лишь несколько человек, а 82 % студентов из второй группы не вмешивались совсем и терпеливо молча ждали.

## Перестройка восприятия (рефрейминг)<sup>1</sup>

Я верю, что язык обладает способностью влиять на мировоззрение и психологические установки, он может даже создать установки заново и изменить восприятие ваших впечатлений и переживаний и опыта. Приведу простой пример: вы – из тех, кто считает, что стакан наполовину полон или наполовину пуст? Как правило, принято думать, что наполовину полным стакан видят более позитивно настроенные люди. Иными словами, наполовину полный стакан – то, что у вас есть, а наполовину пустой – то, чего у вас нет.

Рефрейминг, перестройка восприятия, заключается в том, чтобы изменить вашу точку зрения на стакан (ситуацию), то, как вы воспринимаете происходящее, при этом не меняя сами факты (стакан наполовину налит водой). Восприятие перестраивается за счет языка. Вы изменяете слова, которыми обозначаете ситуацию, и благодаря этому меняется смысл, а в конечном счете ваши ощущения от ситуации.

Умение перестраивать восприятие поможет вам, когда вы меняете свое отношение к стрессовой ситуации – с тревожности на предвкушение и приятное волнение. Приведу несколько простых примеров того, как использовать язык, чтобы изменить восприятие разных явлений.

1. Вы стоите в тоннеле вместе со всей командой – перед тем, как выйти на поле перед толпой зрителей.

- *Тревожное восприятие*: «Ой, надеюсь, я не наделаю ошибок и не разозлю зрителей».

- *Восприятие в предвкушении*: «Ух ты, какой там гул толпы! И все эти люди хотели бы быть на моем месте! Все без исключения!»

2. Вы стоите в коридоре офиса, и вам вот-вот проводить презентацию для клиента.

- *Тревожное восприятие*: «Терпеть не могу проводить презентации. Если у меня плохо получится, что обо мне подумают?»

- *Восприятие в предвкушении*: «Они меня не знают. Я приму важную уверенную осанку и буду смотреть им прямо в глаза – они ведь тоже просто люди, такие же, как и я».

3. Вам предстоит разговор с начальником.

- *Тревожное восприятие*: «Надеюсь, он не будет меня критиковать; терпеть не могу, когда придираются к моей работе».

- *Восприятие в предвкушении*: «Вот будет здорово узнать, как мне еще поработать над собой и что можно улучшить в своей работе. Я, конечно, старался как мог, но со стороны виднее, вдруг я что-то упустил».

То, какие слова вы выбираете, чтобы описать ситуацию, дает вам возможность перенастроить ситуацию или, точнее, восприятие этой ситуации. Это и уверенная осанка командира – основные инструменты, с помощью которых вы сможете перейти из состояния тревожности в состояние приятного волнения и предвкушения.

---

<sup>1</sup> Термин «рефрейминг» (от английского reframe, буквально – «изменить рамку картинки») получил распространение в современном языке, но встречается и словосочетание «перестройка восприятия». Рефрейминг – процедура переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных (возможно, даже патогенных) психических шаблонов. – *Прим. перев.*



## Неправильное использование слов

Если пользоваться языком эффективно, то можно повысить качество исполнения любого дела и изменить восприятие этого дела. Если же такая перенастройка происходит коллективно, то меняется коллективная установка и настрой. А это, в свою очередь, создает атмосферу в команде – неважно, в спортивной команде, в рабочем коллективе или даже в семье, – важно то, что в команде воцаряется позитивный и созидательный настрой.

Для спортсмена важно, чтобы такой настрой разделяли все его товарищи по команде, тогда команда будет лучше выступать и чаще выигрывать; и не только они, но и тренер и ассистенты, подающие мяч, и управляющие командой.

Хотя легко понять, как коллективный настрой порождает дружный и позитивный командный дух, но мой опыт показывает, что прийти к пониманию того, насколько важную роль в этом играет язык и языковые навыки, гораздо труднее.

Язык может послужить и хорошему, и дурному, и всегда проще понять и заметить, как его используют в дурных и неправильных целях, чем разобраться в том, насколько эффективным он может быть, особенно в мире спорта.

Наиболее яркие примеры неверного использования языка доносятся с боковой линии поля, причем раздаются они на повышенных тонах и всегда одинаковы, будь то любительская игра юношеской команды или матч Высшей лиги.

- Не пропускай пас!
- Не зевай!
- Не хлопай ушами!
- Не теряй концентрацию!
- Не давай ему тебя обойти!

При такой формулировке мысль о том, что НЕ НАДО делать, оказывается сильнее, вытесняет и заслоняет мысль о том, что надо делать. Если вам велели «не промазать», в вашем мозгу ярко вспыхнет слово «промазать» и вы сконцентрируетесь на нем, а не на меткости и не на том, чего нужно избежать. Если тренер или наставник указывает вам, чего НЕ делать, они внедряют в ваш мозг именно такую идею.

Язык обладает таким могуществом, что даже намек на то, чего вы стараетесь избежать, может оказаться роковым, как и доказал эксперимент Джона Бара. Даже когда слова используются как указание не делать что-либо, сознание фиксирует их, и нас подсознательно притягивает к тому, что обозначено этими словами. Самый расхожий пример: давайте я попрошу вас не думать о белой обезьяне? Ну, как? О чем вы сейчас думаете?

Гораздо плодотворнее другой настрой: осознанная мысль о том, к чему вы стремитесь и чего хотите добиться, подкрепленная знанием о том, как это сделать чисто физически, – знанием об особых навыках.

Особенно важную роль язык играет при коммуникации, и неважно, с кем вы общаетесь: с тренером, ассистентом или управляющим, – важно, чтобы язык подчеркивал эффективные аспекты процесса (см. табл. 2).

*Таблица 2*

Негативно	Эффективно
Не пропускай захваты! (регби)	Смотри четко в пупок игроку и пригнись на уровень его талии и ухвати его поперек живота.
Не пропускай пасы! (регби, баскетбол)	Вытяни руки, чтобы перехватить мяч пораньше. Когда совершаешь пас, следи, чтобы мяч попал в цель.
Не теряй концентрацию!	Сосредоточься на том, что видишь и что делаешь в игре, комментируй это себе мысленно, причем непрерывно.
Не зажимайся!	Постарайся, чтобы твои мышцы ощущались раскованно, но собранно.
Не выскакивай слишком рано! (крикет)	Распрямись во весь рост и доминируй над каждым мячом, голову держи неподвижно.
Не опускай руки! (вратарю в футболе)	Следи всю траекторию мяча, который летит тебе в руки, — до того момента, когда сможешь прочитать логотип на мяче.
Не позволяй противнику тебя обойти!	Держись по правую сторону противника и отжимай его к краю поля.

Многие тренеры, возможно, возразят мне на это: «Но игроки же и так знают, что я имею в виду!» Ни секунды не сомневаюсь, что игроки знают и понимают, однако гораздо веселее оказывается тот мысленный образ, который вы им передаете посредством выбранных вами слов.

Если вы скажете: «Не упускайте пас», в мозгу игрока возникнет мысленная картинка, как он упускает пас, и только потом мозг осознает отрицание и указание не делать этого. Куда практичнее и полезнее сразу передавать игроку образ желаемой цели, а не образ того, чего надо избегать.

Представим себе разработчика рекламы. Его зовут Алистер. Ему поручили задачу разработать нечто блистательно-новаторское и оригинальное, но сроки сдачи поджимают, и у Алистера нет никаких идей. Он очутился в стрессовой ситуации.

Его вызывают в кабинет к начальнику, и Алистер надеется, что ему предстоит вдохновляющая и подбадривающая беседа. Но вместо этого Алистер получает выволочку и психологическое давление.

Начальник резко заявляет: «Готовая реклама должна лежать у меня на столе сегодня к пяти вечера, — и будьте любезны, чтобы у нее не было ничего общего с рекламной кампанией, которую наш злейший соперник придумал для той же торговой марки!» Алистер, которого колотит от прихлынувшего адреналина, возвращается на свое рабочее место. «Разве можно подгонять творческую мысль?» — размышляет он. Затем сосредотачивается и пытается придумать рекламную идею.

Часы тикают, время идет, уровень адреналина у Алистера поднимается, и при этом все, о чем он может думать, — это рекламная кампания соперников. То есть Алистер делает то, что ему велели ни в коем случае не делать. Он на скорую руку вымучивает несколько идей, но вскоре понимает, что каждая из них — реакция на рекламную кампанию соперника, то есть в качестве основы своей рекламы он использовал то, что ему приказали не использовать.

Алистер рвет черновики в клочья, начинает работу сначала, но время идет... Если бы только начальник не произнес ту роковую фразу про рекламу соперников!

Когда я тренировал команду Бата по регби, то капитан, Стюарт Хукер, устраивал своим игрокам подбадривающий инструктаж непосредственно перед выходом на поле. Из своей выигрышной позиции в углу я слушал его пылкую речь, изобилующую сочными выражениями и горячими указаниями, чего НЕ делать: «Не пропускать пасы! Не пропускать захваты! Не жалеть!»

Я присидел молча, не вмешиваясь, один-два таких инструктажа. Потом пригласил Стюарта выпить со мной кофе и поговорить по душам. Надо сказать, Стюарта отличает поразитель-

ная готовность учиться чему-то новому, он всегда полон энтузиазма, а еще у него безупречная профессиональная этика.

Я подробно растолковал ему, какую важную роль играют мысленные образы, объяснил, как рисовать их словами, что он на деле внушает игрокам, когда наставляет их, чего нельзя делать. Получалось, что игроки уходили с инструктажа на поле, совершенно уверенные, что знают, как именно действовать, но делали ровно наоборот. Я объяснил Стюарту, как инструктировать игроков, чтобы в их мозгу возникали правильные мысленные образы, не затуманивающие сознание негативными словами, которые в стрессовой ситуации, на поле, помешают ясному мышлению.

Стюарт приложил все усилия, чтобы претворить мой совет в жизнь. Перед следующими несколькими матчами он опять проводил инструктаж, и я отметил, что он стал осмотрительнее подбирать слова и строить фразы. Мы обсуждали и разбирали каждую его речь, потому что это был важный аспект его лидерства в команде. В результате нашей совместной работы он и сам как капитан стал выступать гораздо лучше, и к словам своим стал относиться внимательнее, и на игре команды это тоже сказалось положительно.

В языке важен не только аспект «что», но и аспект «как». Он представляет собой важную составляющую, которая помогает изучить качество выступления и найти возможности его улучшить.

Вместо того чтобы перекладывать ответственность на игроков и из слов капитана о том, чего избегать, гораздо эффективнее пойти прямым путем и сообщить им, к чему именно они должны стремиться.

Предмет обсуждения в каждой конкретной ситуации будет свой. Это может быть небольшая поправка к тому, как игрок обращается с мячом, или другой способ совершить сделку. Важно то, что это даст человеку возможность выполнить дело хорошо, а стараться не сделать его плохо.

Язык «как», конечно, не означает, что всю задачу нужно объяснять подробно и пошагово; скорее, в нем должны содержаться маленькие подсказки, напоминающие человеку все стадии дела, например: «Это был отличный удар, и твоя осанка была прямой и сильной во время удара».

Усвоить язык «как», язык позитивных мысленных образов, непросто, особенно если раньше вы не следили за своей речью и сыпали запретами и предупреждениями, испещренными отрицаниями, и сами того не замечали. Кроме того, тренеры и менеджеры в равной степени подвержены воздействию стресса и давления, которые сильно влияют на владение речью. В состоянии стресса контролировать свою речь труднее, а тренер перед матчем или менеджер перед сдачей проекта подчиненными тоже нервничает и тревожится и за своей речью не следит.

Легко забыть, что вышестоящие – такие же люди, как мы, и, если они не привыкли контролировать речь, то не умеют отслеживать в ней негативные выражения. В итоге получается, что подчиненные выслушивают вредные инструкции.

Давайте рассмотрим самые распространенные выражения во время инструктажа, которые звучат с таким пылом, что очень впечатляют... пока не задумаешься, что же они обозначают на самом деле. Спросите себя, как эти крупинки мудрости могут вдохновить кого бы то ни было на старания улучшить выступление и исполнение. Уверен, вы и сами вспомните множество похожих примеров из вашего личного опыта.

### **Поддай жару! (Иногда «Больше жизни!»)**

Одно из самых заезженных ободрений в спорте и бизнесе. Его часто используют, когда тренер или начальник считает, что вам нужно приложить дополнительные усилия. Вопрос в том, что именно должен сделать подчиненный или спортсмен, получив такое бодрящее наставление? Удвоить скорость? Прыгнуть выше? Поджечь что-нибудь?

Вместо этого обобщенного выражения гораздо полезнее высказать игроку конкретное позитивное пожелание, которое ему поможет в процессе выступления. Скажем, вратарю в футболе можно сказать: «Оставайся на стороне гола и форсируй его к краю поля».

Ну а если речь идет о ситуации в бизнесе, то можно сказать: «Вы отлично справляетесь. Если мы сосредоточимся на этом аспекте, то к концу дня сможем все закончить».

### **Следи за мячом!**

Это классическая фраза. В своей книге «Внутренняя игра в теннис» Тимоти Голлуэй приводит яркий пример. Представьте, пишет он, что играете в теннис, но сегодня явно не ваш день: сетка кажется выше, чем всегда, а ваша сторона корта как будто больше стороны противника. Вы замахиваетесь, пропускаете одну-две подачи и получаете тот самый Бесценный Совет: «Следи за мячом!»

С удвоенным старанием вы начинаете следить за мячом, как только ваш противник делает подачу. Вы следите, как противник подбрасывает мяч в воздух, как замахивается ракетой, как мяч отлетает от удара ракетки, следите, как он летит поверх сетки в вашем направлении. Не сводя глаз с мяча, вы готовитесь отразить удар, замахиваетесь ракеткой и... мимо! Вы все так же не сводите глаз с мяча, в то время как он отпрыгивает от ограды позади вас.

Что пошло не так? В чем вы ошиблись? Ведь вы следили за мячом! Вы проделали именно то, что вам посоветовали, но в этом совете было лишь «что» и не было «как». Вместо абстрактного «следи за мячом» гораздо полезнее и конструктивнее была бы фраза: «В тот момент, когда твоя ракетка ударит по мячу, смотри на логотип на мяче». Это более точный совет, касающийся конкретного момента в процессе игры.

### **«Включись! Ну-ка сосредоточься как следует!»**

Эмоциональный призыв подключить ресурсы мозга – но каково его точное значение? Как насчет того, чтобы вместо этой отвлеченной фразы конкретизироваться и сказать: «Комментируй свои действия и то, что видишь, – постоянно комментируй, говори!» В этой фразе, как и в первом примере, речь идет о конкретном процессе и даются конкретные советы, как именно включиться и сосредоточиться; и такой диалог во время матча поможет вам победить в игре.

Вообще же все инструкции и советы должны отвечать ключевому принципу, его еще называют принципом экскурсовода. Он гласит: «То, чего не видишь, – о том и не упоминай». Если намерение тренера или руководителя в том, чтобы заставить подопечного сосредоточиться и исправить конкретную часть процесса, нужно так и сказать, назвав эту часть.

Например: «Направляй каждый пас в сторону рук». При условии, что «как» будет отточено до совершенства с помощью техник, описанных далее в этой книге, язык любой инструкции или совета можно соответствующим образом перенастроить и перефразировать, чтобы совет стал конкретным. Когда в ход идут общие фразы, адресата это нервирует: от него чего-то требуют, но не конкретизируют требование, и ему остается лишь ломать голову.

## Драматизация и преувеличение: «всегда» и «никогда»

В комплекте с подобными общими фразами, сбивающими с толку, обычно идут и категоричные универсальные утверждения, от которых пользы еще меньше, – зачастую они вообще несут в себе разрушительный и деморализующий посыл.

Я однажды получил урок гольфа от тренера – профессионала Европейского турнира. Он знал о технической стороне гольфа абсолютно все. Он слегка изменил мой замах, и меня посетило ощущение какой-то непривычной свободы и раскованности в обращении с мячом. Несколько раз я промазал, но затем стал бить очень метко. Такое быстрое улучшение – просто фантастика!

Тренер заснял мой замах на видео, и мы вместе просмотрели запись. Итак, на экране был мой замах, а затем тренер показал мне замах одного из величайших игроков в гольф – Тайгера Вудса. Он продолжал объяснять, почему мне никогда не освоить такой замах, как у Вудса: у меня, оказывается, неподходящее телосложение, и гнусь я не в тех местах, где надо... и так далее и тому подобное. Говорил он долго.

Для меня вовсе не было новостью, что мой замах совсем не такой, как у мирового чемпиона по гольфу, так что я не удивился. Но вот общие категоричные утверждения имели сокрушительную силу и могли бы полностью подорвать самооценку любого начинающего игрока, который искренне старался усовершенствоваться. «У тебя никогда не будет такого замаха, как у меня, – с твоим телосложением и тем, как оно работает, это невозможно», – вещал тренер.

Использование таких обобщенных и прямолинейных утверждений никоим образом не поможет даже тому, кто упорно стремится к самосовершенствованию. Наоборот, только навредит.

Если бы тренер лучше понимал, какое колоссальное влияние оказывает выбор слов и построение фраз, он смог бы дать мне полезные сведения, которые вдохновили бы меня на дальнейшие тренировки, и, возможно, я бы даже вернулся к нему за новыми уроками.

Однако то, как он говорил, отбивало даже у самого пылкого энтузиаста всякое желание прийти за советом вновь. Совсем другое дело, если бы тренер сформулировал фразу так: «Тайгеру Вудсу удаются эти позиции, потому что он играет в гольф всю свою жизнь и очень старательно оттачивает свою гибкость и подвижность. Хотя я не ожидаю, что ты сможешь в точности его повторить, но, если ты сможешь натренироваться так, чтобы хотя бы приблизиться к образцовым позициям, которые он демонстрирует, это улучшит твой замах, точность и силу удара».

Когда спортсмен, которого я тренирую, прибегает к категоричным словам, например, «никогда» и «всегда», я неизменно обращаю на это его внимание. Человек зачастую не осознает свой выбор слов, а на подсознательном уровне они при этом откладываются. Поэтому жизненно важно, чтобы мой подопечный отдавал себе отчет, что именно он произнес, что это означает и как, если не вмешаться и не исправить фразу, она будет отрицательно программировать его самооценку.

«Никогда» означает «постоянно», а «всегда» означает «каждый раз». Эти слова практически неизбежно являются предвестниками жесточайшей самокритики. Приведу наглядные примеры.

### **Я всегда промазываю, когда загоняю мяч в лунку.**

Означает ли это, что вы промазали абсолютно все попытки, которые когда-либо предпринимали? Гольф, возможно, больше, чем другие виды спорта, наделен способностью вселять в душу страх перед промахом, который может стать катастрофическим. Как я уже говорил, эти негативные мысли о том, как избежать промаха, способны загрязнить ваше сознание. А это,

в сочетании с неспособностью вспомнить мгновения успеха, создаст такой настрой, который никак не поможет вам попасть мячом в лунку.

Конечно, подобное происходит не только в гольфе. Негативная и вредная модель «Я всегда...» распространена повсеместно, во всех областях деятельности. Например: «Я всегда проваливаю все собеседования», или: «Я всегда проваливаю все первые свидания». Штука в том, что это категоричное утверждение перекрывает у вас память о тех случаях, когда вам что-то удавалось, и не дает настроиться на позитивный лад, вдохновиться, укрепить уверенность в себе. Четкое представление о процессе, о том, как лучше подготовиться к собеседованию и вести себя во время него, – всего этого гораздо легче добиться, если обходиться без драматического категоричного «всегда».

**«Я ничего не могу сделать правильно – вот опять провалил дело».**

Действительно ничего, совсем ничего? Неважно, насколько кошмарно прошел день, в нем всегда найдется что-то хорошее, на что вечером можно оглянуться и порадоваться и похвалить себя.

Предположим, вы работаете в книжном магазине. Допустим, вы опоздали на работу, потому что утром были сложности с доставкой детей в школу, а потом, когда домчались на работу, вам влетело от начальства.

Весь день вы ощущали усталость, а день выдался насыщенный, и нагрузок было много; не обошлось без нескольких грубых и нетерпеливых покупателей, а потом вы забрали детей из школы и погрузились обратно в домашний хаос. Вы ничего не сделали хорошо за весь день? У вас ничего не получилось?

Но вы забыли об улыбках на лицах детей, радостно выбежавших вам навстречу из школы, забыли старика, которому помогли заказать книгу его мечты, забыли чудесный разговор с коллегой за чашкой чая в обеденный перерыв.

Знайте, что в течение дня достаточно всего одного-двух неприятных случаев, чтобы обусловить ваше мышление и внушить вам мысль негативного характера, которую вы сформулируете как категоричное утверждение со словом «никогда». Наш мозг склонен к негативу, о чем я подробно расскажу позже. Но правда в том, что обычно далеко не все плохо и беспросветно.

Нужно признавать определенные трудности или промахи, но при этом помнить и о своих удачах. Такой подход жизненно необходим в любом виде спорта и вообще в любой сфере деятельности. Нужно уметь анализировать свой день, свою работу, свою личную жизнь, делить при этом на фрагменты, видеть не только неудачи, но и удаchi, не только плохое, но и хорошее. Это гораздо конструктивнее, чем драматизировать ситуацию и при малейшей неудаче забывать о сопровождавших ее удачах и воспринимать все в мрачных траурных тонах, изводя себя бесплодной самокритикой.

Когда я работаю с игроком и ситуация накаляется, когда мы опять и опять начинаем заново, и игрок злится и нервничает и ему трудно, то зачастую мой подопечный теряет самообладание и, выпуская пар, раздражается такой фразой: «Мне никогда этого не сделать!»

Вы наверняка испытывали это же чувство фрустрации сами, когда осваивали новый навык или пытались научиться чему-то новому, скажем, в детстве учились кататься на велосипеде. Горечь, гнев, чувство безнадежности, самоедство – знакомо, правда? Вы падаете, забираетесь в седло снова, опять падаете, въезжаете в дерево, руль вырывается из рук, снова падаете. «У меня никогда не получится! Я никогда не научусь!»

На это я предлагаю очень простой ответ. «Вы просто еще не освоили это дело». Перезагрузитесь и начните сызнова, продолжайте – и постепенно у вас будет получаться все лучше. Категоричные утверждения такого рода не работают по той простой причине, что каждый из нас наделен способностью освоить новый навык или умение или отточить то, что уже умеет.

Неважно, что это: умение ездить на велосипеде, умение бить по мячу, умение проходить собеседования. Это не какие-то неизменные абсолюты. Слова, которые мы выбираем, превращают разовую неудачу в непреодолимую преграду в то время, как на самом деле преграда преодолима.

## Черно-белое мышление

Один из аспектов исполнения, на который универсальные утверждения влияют особенно сильно, – это принятие решений. Умение принимать эффективные решения в стрессовой ситуации – один из самых драгоценных навыков, какие только можно освоить, потому что он демонстрирует способность справляться с воздействием стресса и давления и при этом сохранять ясность мысли. Я учу этому навыку как спортсменов, так и предпринимателей, это основная часть моей работы по противостоянию стрессу и давлению.

Однако очень часто тренеры и наставники выбирают слишком категоричные выражения. У них только два варианта: или подопечный сделал «правильно», или «неправильно», третьего не дано. В результате подопечные зачастую приобретают «черно-белое мышление» и отчаянно ищут «правильный» вариант, как это бывает, когда решаешь загадку: есть верный ответ-отгадка, и есть все остальные ответы, неверные. И это в то время, когда на самом деле вариантов великое множество и у каждого из них свои плюсы и минусы.

Когда я работал над дипломом в Бристольском университете, то пришел к выводу, что развивать умение решать задачи очень важно, но достигнуть этого можно, продумывая и обсуждая доступные решения, а не пользуясь «черно-белым мышлением». Если учитель, тренер или наставник подталкивает своего подопечного к «правильному» решению, это приведет к тому, что ученик привыкнет к режиму «загадка-отгадка», а не к проявлению инициативы. То есть он будет говорить именно то, что хочет услышать учитель.

Гораздо важнее то, что люди используют инициативу, принимая решения, и при этом анализируют они не «правильность» решения (абсолютную), а его эффективность. То есть они задаются вопросом, была ли доступна более эффективная альтернатива, и какие еще остались? Обучать подопечного нужно так, чтобы «неправильных» решений в его сознании не существовало.

Неправильное решение – лишь беспочвенная догадка. Язык общения с подопечным следует изменить с категоричных абсолютных утверждений на шкалу эффективности, и тогда учитель укрепит уверенность ученика в себе, и ученик начнет принимать на себя ответственность за свои решения, и у него будет больше желания проявлять инициативу.



## **«Отлично, все молодцы»**

Этот аспект применения универсальных фраз знаком каждому, кто когда-либо проходил коллективное обучение или заседание. Под конец ведущий обычно изрекает сакраментальное: «Отлично, все молодцы, всем спасибо». На другом полюсе то, что спортсмены слышат гораздо чаще, чем предприниматели. Тренер может сказать: «Полный кошмар. Вам всем должно быть стыдно за себя». Оба утверждения категоричны, заезжены и не вполне точны.

Первое, похвальное утверждение предполагает, что само течение встречи и все ее участники соответствовали высшему стандарту и лучше просто некуда. Однако я думаю, что у вас в памяти живы случаи, когда вы с трудом высиживали бесконечное заседание в понедельник утром, постоянно посматривали на часы и томились, ожидая, пока оно закончится. Может быть, вы грезили, как наконец-то пойдете обедать. В этом случае вы явно не были «молодцом» на заседании.

Мой опыт в области спорта показывает, что крайне маловероятно, чтобы все игроки показали себя во время тренировки одинаково отлично – а заезженная похвала предполагает именно это. «Отличная тренировка» предполагает, что все игроки старались по максимуму и лучше уже просто некуда. Неужели все игроки как один показали безупречную технику? Неужели тренер каждую секунду держал в поле зрения всех-всех?

Конечно, иногда после заседания, встречи или тренировки, которая прошла вяло и уныло, коллектив или команду нужно подбодрить, и слова, повышающие самооценку, служат эффективным плацебо, но чаще всего обобщенные похвалы «все молодцы» ведут лишь к тому, что люди незаслуженно зазнаются и впадают в самодовольство. У них возникает обманчивая уверенность, что они добились великих свершений.

Если вы как тренер или наставник или начальник будете злоупотреблять обобщенными стандартными похвалами, то в конечном счете ваши подопечные будут довольны имеющимся у них уровнем и перестанут стремиться к самосовершенствованию. Они потеряют стимул оттачивать свои умения и навыки.

Некоторые тренеры, после того как их команда терпит сокрушительное поражение в день матча, не способны понять, что пошло неправильно. Ведь у них были такие отличные тренировки всю предыдущую неделю, и все показывали себя такими молодцами.

Хотя, возможно, вы чувствовали вину за то, что посматривали на часы, не слушали и мечтали об обеде, но похвала «все молодцы, всем спасибо» действует на вас расслабляюще. У вас возникает иллюзия, будто совершенно нормально продремать все совещание и (или) провести всю тренировку «спустя рукава»; иллюзия, что вам нет необходимости стараться на пределе возможностей, потому что и так все отлично, – ведь вас похвалили? Похвалили.

У многих из вас такие бесконечные совещания на работе проводятся регулярно, и возникает убеждение, будто коллектив чего-то достиг, даже если никто не может сказать точно, чего именно. Разве не продуктивнее было бы спросить, почему вы и ваши коллеги часами сидите на совещании и слушаете информацию, которая по большей части не нужна? Так ли необходимо обсуждать каждый отдел на каждом совещании? Разве не плодотворнее было бы проводить несколько малых совещаний, покороче и поменьше?

Спортивные тренеры, как правило, более откровенно высказывают свое недовольство неудачными тренировками и делают критические замечания более прямолинейно, чем это принято в деловом мире. Если использовать конкретные и точные высказывания, это поможет повысить осознанность, улучшит обратную связь и даст положительные результаты: люди не будут обманываться, не будут заниматься самоедством или заноситься, но начнут конструктивно работать над собой.

Главное – это добиться, чтобы члены команды или коллектива уяснили, что их усилия оценены по достоинству, однако от них ожидается нечто большее.

Приведу пример из области регби. Накануне одного из крупных турниров команда, за которую я тогда отвечал, провела одну из худших тренировок на моей памяти – по количеству ошибок тренировка была просто рекордной. О том, чтобы оценить эту тренировку общей шаблонной похвалой: «Это было отлично», не могло идти и речи. Капитан под конец тренировки не постеснялся в выражениях и сказал: «Хуже к чертовой бабушке просто некуда!»

Однако по сути дела тренировка была удачной – если измерять ее в категориях обратной связи и подготовки к такому стрессовому и непредсказуемому событию, как международный турнир по регби. Да, она была удачной, потому что игроки услышали и приняли к сведению все замечания и всю критику, а замечания эти были предельно конкретными и адресными.

Неудивительно, что в день матча мы победили команду противника на его же собственном поле – впервые за шесть лет.

## Важно не только то, что сказано, но и как сказано

Самих по себе слов, как бы точно и конструктивно они ни рисовали мысленную картинку для адресата, все равно всегда недостаточно для передачи посыла. Часто приходится слышать мнение, что большая часть нашей коммуникации невербальна.

В том числе эту мысль оглашают цитирующие психолога Альберта Мерабьяна, который вывел так называемое правило семи процентов.

Оно заключается в том, что на долю слов приходится лишь 7 % коммуникации, а всю остальную информацию люди доносят и получают за счет 55 % жестов и мимики (языка тела) и 38 % интонации. На самом деле Мерабьян ставил перед собой цель привлечь внимание к тому, как выражать установки и чувства. Его идеи часто цитируют, вырывая из контекста, подвергают сомнению и критике, поэтому мы вряд ли можем утверждать, что 93 % всей коммуникации невербальны.

Однако бесспорно то, что язык тела, интонации и другие невербальные указатели играют в коммуникации существенную роль. Если вербальная часть послания не совпадает с невербальной, то эффективность сообщения резко падает.

Приведу яркий наглядный пример. Допустим, вы говорите коллеге или подчиненному, что тот отлично поработал над проектом. Но при этом на лице у вас саркастическая усмешка, и вы избегаете зрительного контакта с собеседником. В результате собеседник вам не поверит, да еще, скорее всего, оскорбится.

Точно так же призыв: «Будьте точнее и покажите мне больше энтузиазма на поле!», если он исходит от человека неряшливого и неаккуратного, с плохой осанкой и апатичной манерой (а все это полностью противоположно вербальной сути высказывания), вряд ли будет воспринят всерьез.

Язык тела играет важную роль в том, чтобы помочь нам переключиться и перенастроиться с тревоги на радостное волнение. Столь же важную роль играет он и в случае, когда тренер или наставник пытается донести до вас какое-то сообщение.

Недаром же совокупность жестов, осанки и мимики называют именно *языком* тела. Он тоже выражает нечто важное и должен совпадать с интонацией и подкреплять слова, только тогда получится цельное и убедительное высказывание, содержимое которого вы воспримете и поймете, и произойдет четкая, полноценная коммуникация. Принципиально важно, чтобы между сообщением и манерой, в которой оно передано адресату, не было расхождений, иначе эффективность сообщения упадет или совсем исчезнет.

Важную роль играет и интонация, которая, если верить исследованию Мерабьяна, составляет 38 % коммуникации. Сообщение необходимо передавать, держа в уме адресата и цель сообщения.

Когда я работал с командой французских регбистов, то однажды мне довелось присутствовать на совещании, в ходе которого тренер показывал игрокам видеозапись предыдущей игры и анализировал ее. Он останавливал запись каждый раз, когда видел ошибку, и отчитывал игрока, совершившего эту ошибку.

Временами, например, когда тренер разбирал недостаточно сильный удар, он говорил очень эмоционально, но при этом его обвинения были не только заслуженными, но и тщательно выверенными с точки зрения правильности коммуникации. Тренер высказывался агрессивно, так чтобы «накрутить» игрока к следующему разу, чтобы в следующий раз игрок внес в свой удар больше здоровой агрессии.

Однако игрок, который пропустил пенальти, получил от французского тренера точно такой же разнос. И вот тут тренер действовал неправильно. Если атакующему игроку агрессия необходима, то игроку защиты она ничуть не помогает.

Если защитник испытывает чрезмерный прилив адреналина и проявляет избыточную агрессию, он хуже контролирует свои движения, а тщательно контролируемые движения – залог успеха для защитника. В этом случае критика была заслуженной, но подавал ее тренер неправильно. Гораздо полезнее было бы, если бы он вынес свое суждение спокойным будничным тоном, а не с интонациями агрессивного львиного рыка, больше нужными в разговоре с тяжеловесом-форвардом, которому в манере игры агрессия необходима как воздух.

Нужно гармонично объединить вербальное и невербальное, передавая какое-то сообщение адресату, и только при этом условии мы достигнем четкой и, при необходимости, вдохновляющей коммуникации.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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