

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	3
ЧАСТЬ I. АКТИВАЦИЯ	11
1. Мобилизация: <i>Так ли уж плох стресс?</i>	13
2. Мотивация: <i>Определение своей движущей силы</i>	34
3. Реализация: <i>Повышение эффективности через постановку целей</i>	53
ЧАСТЬ II. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ	73
4. Уверенность в себе: <i>Как справиться с ожидаемыми и неожиданными трудностями</i>	75
5. Действие и бездействие: <i>Делать или не делать?</i>	103
6. Креативность и инновации: <i>О прыгунах в высоту и не только</i>	130
ЧАСТЬ III. СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	157
7. Сплоченность: <i>Один за всех, и все за одного!</i>	159
8. Тимбилдинг: <i>Как найти нужных людей для нужной системы</i>	178
9. Лидерские ценности: <i>Как стать «большим боссом»</i>	209
ЧАСТЬ IV. РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ МЫШЛЕНИЯ	237
10. Ментальная подготовка I: <i>Использование техник воображения в повседневной деятельности</i>	239
11. Ментальная подготовка II: <i>Принципы эффективной психорегуляции</i>	257
12. Нравственное поведение: <i>Всегда ли цель оправдывает средства?</i>	283
Заключение	314
Благодарности	317

ВСТУПЛЕНИЕ

Сейчас — или никогда...

ЭЛВИС ПРЕСЛИ

Седьмого июля 1974 года стоял погожий солнечный воскресный день. Я, тогда еще рядовой израильских ВС, проводил свой отпуск на Олимпийском стадионе в Мюнхене, наблюдая за матчем Кубка мира между Германией и Нидерландами. Звезда голландской сборной Йохан Кройф получил передачу, ловко провел мяч по полю, а затем неожиданно ускорился и ворвался в штрафную площадь. Прежде чем хоть один немецкий игрок успел коснуться мяча, Кройф был сбит и заработал для своей команды пенальти.

Йохан Нескенс, который выполнял пенальти, нанес мощный удар по центру ворот, но голкипер Зепп Майер внезапно бросился вправо, и мяч свободно попал в сетку. Голландцы повели уже на второй минуте игры, и, хотя в итоге они проиграли со счетом 1:2, этот пенальти мог стоить сборной Германии кубка. Но почему Майер подпрыгнул? Если бы он просто стоял на месте и не двигался, мяч попал бы к нему прямо в руки!

В дальнейшем я не раз наблюдал подобные ситуации и задавался вопросом, почему вратари инстинктивно прыгали за мячом, хотя намного эффективнее было бы оставаться в центре ворот. И даже уволившись из армии, защитив докторскую диссертацию по спортивной психологии и став профессором университета, я не мог найти на него ответ. Наконец в 1995 году с группой коллег мы решили изучить этот феномен с научной точки зрения и провели эмпириче-

ское исследование действий голкиперов, результаты которого были опубликованы в 2007 году.

Мы исследовали штрафные удары лучших игр футбольных лиг и чемпионатов и выяснили, что вратари почти всегда прыгают в правый или левый угол ворот — даже тогда, когда это снижает шансы отразить удар. После тщательного анализа мы пришли к выводу, что в основе такого явно нерационального поведения лежала «склонность к действию», когда человек поступает так, как от него ожидают другие, даже если это противоречит его интересам. Проще говоря, вратари считали, что они должны «что-то сделать» во время пенальти, поскольку бездействие (то есть нахождение в центре ворот) воспринималось хуже действия (то есть прыжка).

«Интересно, — можете сказать вы. — Ну и что из этого?» И будете правы: я мог бы на этом остановиться и просто использовать полученные данные для повышения эффективности игры голкиперов, но подумал, что их можно применить и в других областях. В жизни, как и в спорте, лучшим способом действия иногда является бездействие. Продажи акций на падающем рынке (вместо ожидания неизбежного подъема), чрезмерно заученная и отрепетированная речь (вместо легкого и непринужденного выступления), слишком тщательное взвешивание «за» и «против» какого-то решения (вместо следования своей интуиции), тотальный контроль подчиненных (вместо предоставления им большей свободы) — мы теряем драгоценное время и энергию вместо того, чтобы расслабиться и «отпустить» ситуацию.

Так что лучшим способом действия иногда является бездействие. Этот простой, но уникальный принцип получил широкий резонанс как в научной среде, так и в СМИ, а журнал «New York Times» назвал его одним из самых инновационных открытий 2008 года. Это окончательно навело

меня на мысль, что многие аспекты спортивной психологии применимы и к обычной человеческой деятельности.

Концепция эффективности — нацеленности на результат — играет центральную роль в современной западной культуре. Все хотят быть лучше — не только в профессиональной, но и в других областях. А чтобы быть лучше, нужно на этом сфокусироваться и развивать у себя необходимые психологические навыки.

Да-да, психологические навыки, так же как и физические, можно сформировать, отработать и использовать для максимальной реализации своего потенциала. Я имею в виду прежде всего ментальную подготовку и психологическую осознанность — способность добиваться успехов в *любой* ситуации.

Изучая психологические детерминанты спортивного мастерства — стрессоустойчивость, целеустремленность, уверенность в себе, креативность, социальную динамику, ментальную подготовку и моделирование поведения, — я пришел к выводу, что они являются неотъемлемой частью не только спорта, но и повседневной жизни. В частности, я исследовал связи между поведением и ментальной подготовкой успешных спортсменов и предпринимателей; между креативностью знаменитых чемпионов и большинства инновационных компаний; между способностью мотивировать и руководить командой, будь то бейсбольный клуб или компания из Fortune 500; между постановкой целей в офисе и на спортивной площадке; между оптимальным уровнем стресса и результативностью и так далее.

Мыслительные процессы и поведенческие паттерны, повышающие спортивное мастерство, улучшают и другие аспекты человеческой деятельности, поэтому инструменты спортивной психологии можно применять во всех без исключения областях, особенно в бизнесе, экономике и финансах.

Сегодня во все более многообразной международной и экономической среде понимание механизмов индивидуального и группового поведения важно как никогда, особенно для руководителей. Используя психологию поведения, лидеры разных отраслей могут создать благоприятный психологический климат, раскрыть внутренний потенциал своих сотрудников и повысить личную и корпоративную эффективность.

За почти сорок лет работы спортивным психологом я не только всесторонне изучил эту область с научной точки зрения, но и накопил большой практический опыт. Эта книга содержит результаты моих исследований и показывает, как их применить для достижения наилучших результатов.

Вы можете спросить, почему я не написал ее раньше, ведь психологические аспекты поведения интересовали меня еще на заре 1970-х годов, когда я служил в армии. Думаю, главная причина заключается в том, что я, как и все ученые, привык излагать свои идеи строго научным языком, и до поры до времени это меня устраивало. Но потом, в связи с определенными событиями, мне пришлось резко изменить свои жизненные планы. Все началось с легкого, практически незаметного дрожания рук, и лишь спустя какое-то время я понял, что это «привет» от моего нового партнера по жизни — болезни Паркинсона.

Симптомы прогрессировали, что выражалось в постепенном нарушении двигательных функций — ригидности, ограниченных и замедленных движениях и периодическом треморе. Писать становилось все сложнее, и мой почерк все больше напоминал детские каракули. Медикаменты достаточно эффективно устраняли эти симптомы, особенно моторные, но их эффективность неуклонно снижалась. В итоге я серьезно задумался о том, как бы хотел прожить оставшуюся дееспособную часть своей жизни.

Я понимал, что какое-то время еще смогу более или менее нормально работать, но также осознавал, что рано или поздно мои руки откажутся подчиняться мозгу, даже если он останется относительно неповрежденным. Именно тогда я понял, что просто *должен* написать эту книгу. Как сказал Элвис Пресли, «сейчас или никогда».

В последующих главах я уделяю внимание скрытым, зачастую упускаемым из виду психологическим факторам человеческой деятельности. Я опираюсь на собственный научный и практический опыт в таких областях, как спорт, образование, военное дело, искусство, литература и история и привожу результаты собственных исследований и работ. Эти знания универсальны. Их можно применять как в индивидуальной, так и групповой деятельности, к любой задаче или предприятию, особенно в конкурентных, стрессовых или рискованных деловых ситуациях. Они бесценны для руководителей любого уровня, которые хотят повысить не только личную эффективность, но и эффективность своих организаций или команд, вдохновляя окружающих личным примером.

Что ж, приступим!

ЧАСТЬ I

Активация

Мобилизация

Так ли уж плох стресс?

Беги, Форрест, беги!

«ФОРРЕСТ ГАМП»

Ребенком я грезил авиацией и хотел собирать модели самолетов из пластика и бальзового дерева. Первой — и, как оказалось, последней, в силу моей неусидчивости — была модель Микояна-Гуревича МИГ-17, советского истребителя, выпущенного в 1952 году. Тем не менее я с гордостью повесил ее в своей детской комнате и любовался этой красотой на протяжении многих лет.

Годы спустя, в понедельник, 8 октября 1973 года, меня и других солдат-срочников израильской армии в составе зенитно-ракетного комплекса разместили в Синайской пустыне. Вокруг гремела война. Израиль был врасплох захвачен египтянами и сирийцами, а мы, оторванные от цивилизации, ничего толком не знали. Мы знали только вой сирен, предупреждающий об очередном воздушном ударе, и искали, где от него укрыться.

Но не в тот день.

Мы находились снаружи, приводя орудия в боевую готовность, и вдруг — без какого-либо предупреждения — передо мной возникла реальная модель моего самолета. Я понял, что он только что пронесся над нами, и следующий будет лететь со стороны солнца (чтобы ослепить зенитную батарею). Так оно и оказалось. Подняв голову, я увидел еще

один МИГ-17, и мое сердце бешено забилося. У меня не было времени на раздумья — только на реакцию.

«МИГи!» — заорал я, и все бросились в укрытие. Я бежал как сумасшедший и не успел запрыгнуть в бункер, как у входа разорвались две ракеты. До сих пор помню запах от того взрыва.

Когда все закончилось, я выбрался из полуразрушенного бункера и обнаружил в песке две огромные воронки — результат падения двух 550-фунтовых бомб. Я представил, что было бы, если бы вовремя не заметил самолеты и не среагировал, и мне, мягко говоря, поплохело. С тех пор я называю 8 октября своим вторым днем рождения и вот уже более сорока лет задаюсь вопросом: что меня спасло — совпадение или providение?

Думаю, что и то и другое, но был еще один важный фактор — защитная реакция мобилизации. Мобилизация — это психофизиологическое состояние «боевой готовности», возникающее при стрессе, опасности, тревоге и даже мотивации. Эта концепция восходит к далеким доисторическим временам, когда реакция «бей или беги» помогала нашим предкам выживать в экстремальных условиях.

При встрече с опасным хищником у древних людей было три альтернативы: бороться, удирать или оставаться на месте. Уже тогда человеческий мозг и механизмы поведения были достаточно развиты, чтобы активировать резервные возможности организма.

В бизнесе, как и в спорте, мы редко сталкиваемся с реальной угрозой жизни, но высокий уровень стресса, сопровождающийся реакцией мобилизации и выбросом адреналина, может пойти на пользу как в повседневных, так и экстремальных ситуациях. Понимание механизмов управления стрессом поможет вам не только повысить работоспособность, но и сделать свою жизнь более насыщенной и полноценной.

КОНЦЕПЦИЯ СТРЕССА

*Выживают не самые сильные или умные,
а самые приспособленные.*

Приписывается ЧАРЛЬЗУ ДАРВИНУ

В 1930-е годы Ганс Селье, канадский врач австрийского происхождения, предположил, что общий адаптационный синдром (ОАС)¹, или процесс адаптации организма к изменениям, связан с кратковременными и долговременными физиологическими процессами, которые он обобщил термином «стресс». Стресс — это реакция организма на угрозу или раздражитель, состоящая из трех фаз (стадий): тревоги, сопротивления и истощения (или выздоровления). Логика проста. Когда организм подвергается опасности (напряжению), он сначала идентифицирует угрозу или раздражитель (испытывает тревогу), а затем мобилизует дополнительные ресурсы — энергию — на противостояние внешним воздействиям.

Десятилетием раньше, в начале 1920-х годов, профессор физиологии Гарвардской медицинской школы Уолтер Брэдфорд Кеннон разработал концепцию гомеостаза, или способности организма сохранять устойчивый внутренний баланс. Когда этот баланс нарушается, например, в результате внезапной угрозы, организм мгновенно задействует свои стратегические ресурсы для восстановления состояния равновесия.

После мобилизации энергии происходит активация всех жизненно важных процессов, которая приводит либо к успешной адаптации и восстановлению гомеостаза, либо к истощению функциональных резервов и невозможности дальнейшего сопротивления.

¹ GAS (*General adaptation syndrome*). — Прим. перев.

Природа создала стресс, чтобы помочь нам выжить — это понятно. Но как насчет повседневной деятельности, когда нам приходится бороться не за выживание, а за результаты?

СТРЕСС И ПРОДУКТИВНОСТЬ

Стресс не всегда бывает «плохим» — все зависит от того, как его воспринимать.

ГАНС СЕЛЬЕ, отец науки о стрессе

Классический эксперимент, подтверждающий влияние стресса на продуктивность, провел в 1908 году пионер американской психологии Роберт М. Йеркс вместе со своим коллегой Джоном Д. Додсоном. Они задались целью изучить «соотношение силы стимула к скорости формирования навыка», опубликовав результаты своего знаменитого исследования в журнале «*Journal of Comparative Neurology and Psychology*». Если вкратце, ученые выяснили, что умеренные электрические разряды помогают мышам быстрее освоить лабиринт, но если эти разряды были слишком слабыми или слишком сильными, активность мышей снижалась. В результате исследователи пришли к выводу, который сегодня известен как закон Йеркса—Додсона: между стрессом и продуктивностью существует криволинейная взаимосвязь. Другими словами, реакция мобилизации повышает физическую активность, но в определенных пределах: при слишком низком или слишком высоком возбуждении показатели физической активности будут ниже (представьте перевернутую букву U, как показано на рисунке 1.1).

В повседневной жизни оптимальный уровень стресса и мобилизации способствует выполнению задач, достижению целей и преодолению трудностей. Вспомните о рабочем аврале — да, он действует на нервы, но он также заставляет