

Эрик Бертран
Ларссен

РАЗДВИНЬ
ГРАНИЦЫ СВОИХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Он заставляет людей
менять свое поведение
и жизнь, не чувствуя
при этом, что они что-то
приносят в жертву.

Адам Икдал,
Boston Consulting Group

Содержание

ВВЕДЕНИЕ

В поисках этого прекрасного чувства	9
Как я стал тренером	17

ЧАСТЬ I. ПОВСЕДНЕВНАЯ ЖИЗНЬ

Посмотрите на свою жизнь со стороны	31
Однажды я умру	32
Если это получилось у других, получится и у вас	38
Сравнивайте себя с самим собой	39
Определите свои ценности	41
Систематическое движение вперед	46
Приготовьтесь к успеху	51
Постановка цели	57
Почему так важно ставить перед собой цели	59
Что такое хорошая цель	61
Как определить хорошую цель	66
Примите решение	76
В процессе: стадия реализации	85
Напоминайте себе о цели	86
Сила терпения	89
Как бороться с трудностями	92
Дело не в таланте	103
Упражнения — не только для тела	111

Внутренний диалог	125
«В моем словаре нет такого слова»	126
Чего вы ждете сегодня? Правильных вопросов	128
«Я смогу» — об усиливающих выражениях	131

ЧАСТЬ II. РЕАЛИЗАЦИЯ

Визуализация	139
Действуйте как тот, кем вы хотите быть	169
Режим	177
Поиск оптимального режима	190
Быть несгибаемым	196
Об авторе	202

Постановка цели

*Цельтесь в Луну. Даже если вы промахнетесь,
то приземлитесь на одной из звезд.*

Лес Браун

Настало время поставить перед собой правильную цель. Теперь, когда ваши ценности и потребности указывают направление, сделать это проще. Цель помогает направить энергию в нужное русло. Она повышает мотивацию и помогает сфокусировать внимание, что, в свою очередь, увеличивает шансы на ее достижение.

Если вы прилагаете усилия, чтобы поставить перед собой одну или несколько целей, это не значит, что нужно придерживаться их всю жизнь. Можете изменять и корректировать их с течением времени. Не все цели хороши. Цель должна быть сформулирована кратко и точно, желательно в письменной форме. Очень важно, чтобы она затрагивала ваши эмоции. Любая мысль о цели должна мотивировать.

Многие спрашивают, как же поставить перед собой правильную цель. В этом помогут понятия, которые мы обсуждали в предыдущей главе. Если вы умеете смотреть на свою жизнь со стороны и осознаете свои ценности и потребности, куда легче решить, какая цель вам подходит.

Цель должна быть осмысленной, мотивировать и помогать ежедневно корректировать свои действия.

Любая мысль о правильно поставленной цели должна вызывать положительные эмоции. Хорошая цель мотивирует и подталкивает к ежедневным наилучшим решениям. Она позволяет отбрасывать все ненужное и идти к своей мечте.

В знаменитой трилогии Дж. Толкина «Властелин колец» у маленького хоббита Фродо есть миссия. Перед ним стоит четкая цель — донести кольцо Саурона до Ородруина и бросить его в кипящую лаву, где его когда-то выковали. Это единственный способ уничтожить кольцо, и альтернатив не существует. Выполнить эту задачу может только Фродо, и он обязан действовать в одиночку. Если все получится, он спасет мир, а если нет, весь мир погибнет. Цель Фродо очевидна и однозначна, а последствия провала могут быть настолько серьезными, что он готов рискнуть ради этого своей жизнью. Путь к его цели далек, труден и полон неожиданностей и опасностей, к которым не привык миролюбивый маленький хоббит. Кроме того, ему неоднократно придется делать выбор. Неважно, маленькие это решения или глобальные, — каждое определяет, доберется он до своей цели или нет. История Фродо — прекрасный пример целенаправленного мышления. Кроме того, она подчеркивает, как важно фокусироваться на цели и напоминать себе о ней каждый день.

Многие книги описывают путь к цели слишком упрощенно. Их авторы заявляют, что мечта станет реальностью, стоит только как следует на ней сконцентрироваться. Я в это не верю, хотя здесь есть доля правды. Результаты, которые вы показываете, коррелируют с тем, что захватывает ваше внимание. Цели, которые вы ставите перед собой, изменяют вашу концентрацию. Это звучит очевидно, но мы часто об этом забываем. Если вы направляете свою энергию на мысли, как больше зарабатывать, как улучшить внешний вид или стать более эффективным профессионалом, это приведет к совершенно другим результатам, чем если бы вы просто сидели на месте и опасались худшего. Вот почему так приятно принимать осмысленные решения.

Почему так важно ставить перед собой цели

Если вы не знаете, куда идете, значит, вы идете не туда.

Лоуренс Питер

Предприниматели хорошо умеют ставить перед собой цели. Они обязаны это делать, чтобы эффективно распределять свои ресурсы и направлять энергию. У компаний обычно имеется не только конкретная цель, но и стратегические планы, помогающие к ней приблизиться. Они сравнивают себя с конкурентами и оценивают рынки, на которых действуют. Эффективные компании задают для себя точные целевые уровни оборота, темпов роста, доходности и доли рынка. Руководители специально обсуждают эти вопросы, а затем фиксируют их в документе, планирующем дальнейшее развитие компании.

Если компания имеет четкие цели, это влияет на ее сотрудников и их работу. Они начинают по-другому относиться к своим обязанностям и принимать мелкие повседневные решения, которые обычно имеют наибольшую важность. Мы знаем, к чему стремимся, а значит, понимаем, что нужно сделать для этого за месяц, за неделю или за сегодня.

Когда в 1998 году Къель Алмског занял пост исполнительного директора норвежской промышленной компании Kvaerner, он указал на необходимость сокращения расходов, и эта цель очень повлияла на поведение и отношение сотрудников компании.

На самом деле направление, в котором мыслят руководители и движется компания, оказывает гораздо большее влияние на сотрудников, чем нам представляется. Если менеджеры будут непрестанно

повторять, что компании необходимо снизить расходы, в конце концов, это отразится на ее финансовом положении.

Большинство организаций действуют в условиях сильной конкуренции. Если компания хочет побеждать хотя бы в небольших стычках со своими соперниками по рынку, все сотрудники должны быть готовы внести вклад в общее дело. Если вы работаете в компании, считающей своим приоритетом сокращение издержек, вы неосознанно будете придерживаться этого же принципа во время переговоров с клиентами. В таких случаях, чтобы обойти конкурентов, нужно максимально сфокусироваться на своем подходе и мотивации. Принимая решения, корпорации вроде Kvaerner влияют и на своих клиентов.

Когда на работу в Kvaerner пришел Кьелль Инге Рокке, он хотел в первую очередь увеличить доходность. Такой подход, разумеется, вызывал у сотрудников и клиентов совершенно другие чувства. Он влиял на их настроение и действия на всех уровнях и во многих ситуациях.

Чем сильнее вы фокусируетесь на какой-то цели, тем больше можете из нее извлечь.

Компании должны ставить перед собой цели, чтобы выжить на рынке с высокой конкуренцией, а вот отдельные люди редко имеют подобные установки. Я с удивлением обнаружил, что многие спортсмены ставят перед собой плохие цели, если вообще их ставят. Мы очень редко смотрим на свою жизнь со стороны. У нас нет ни четких целей, ни, как следствие, стратегии. Нас просто несет по течению и иногда ударяет головой о камни. Мы вскрикиваем «Ой!» и продолжаем плавание, хотя ничто не мешает добраться до берега, взять ситуацию под контроль и выбрать более подходящий путь.

Если хотите попрактиковаться в постановке целей, попробуйте вообразить себя компанией. Выделите время для «встречи правления», сформулируйте свою миссию, цели и стратегический план.

Гарантирую: результаты эксперимента вас поразят. Кроме того, напишите собственное заявление о планах и перспективах! Оно поможет установить для себя правильные цели и сделать необходимые шаги к их достижению.

Что такое хорошая цель

— *Почему вы хотите подняться на Эверест?*
— *Потому что он существует.*

Знаменитый ответ альпиниста Джорджа Мэллори
на вопрос журналиста New York Times

Хорошая цель определяется тем, как она на вас влияет. Любая мысль о цели или ее визуализация должны вызывать определенную реакцию. Цель — это доступный инструмент, который можно применять как для принятия мелких повседневных решений, так и для масштабных действий, имеющих серьезные последствия. Вы должны уметь быстро достать этот инструмент из своего мысленного рюкзака, если устали или запутались. Думая о своей цели, вы будете чаще принимать правильные решения. Если это не так, значит, вы поставили перед собой не ту цель. Достижение хорошей цели должно вызывать ощущение счастья, а каждый шаг на пути к ней должен быть связан с положительными эмоциями. Вот почему для того, чтобы стать лучшим, нужно любить свою работу. Достижение поставленной цели в вашей области компетенции обязано вызывать фантастические ощущения!

На пути к хорошей цели вас будут поджидать задачи и трудности, но по мере их разрешения чувство счастья будет нарастать. Если вы заранее осознаете, что путь к цели окажется не легкой прогулкой,

а тернистой тропой, то сумеете найти правильный подход ко всем сложностям. Если же дорога к цели кажется слишком простой, значит, вы выбрали неподходящую цель. В чем заслуга того, кто достигает простой цели? В этом нет ничего необычного.

Наши мечты обычно расплывчаты и нереалистичны. Я ничего не имею против мечтаний. Они должны быть смелыми и большими, но при этом иметь связь с реальным жизненным опытом. Вы должны иметь возможность разделить их на несколько этапов и проанализировать свои действия на пути к их выполнению.

Но люди обычно так не делают.

Наши мечты остаются зыбкими призраками лучшей жизни. Когда-нибудь я стану лучше, научусь эффективнее управлять компанией, начну зарабатывать больше денег, стану чемпионом в своем виде спорта или буду проводить больше времени с семьей и друзьями. Но мечты редко превращаются в практические шаги (что я должен сделать, чтобы этого добиться?). С другой стороны, цель имеет четкий и конкретный характер. Кроме того, она должна быть очень крутой. Правильно поставленная цель дает заряд счастья. Вы не должны мечтать ни о чем, кроме нее. Цель становится эффективной только тогда, когда затрагивает ваши чувства. Она однозначна и непоколебима. Что-то щелкает у вас в мозгу, и весь процесс повседневного принятия решений изменяется.

Никогда не забуду, как однажды дал спортсмену из национальной сборной Норвегии задание найти для себя новую цель. Когда мы снова встретились, он был полон энтузиазма и счастливо улыбался.

«Знаете что, Бертран? Я выбрал новую цель! Я стану чемпионом мира в своем виде спорта. Я завоюю золотую олимпийскую медаль и войду в историю!» Он улыбался, говорил очень быстро и был заметно возбужден. По его словам, раньше он и подумать не мог о такой цели, предпочитая быть более осторожным в своих ожиданиях.

Но если вы хотите стать лучшим, осторожность только вредит!
Мой клиент размышлял над своим заданием всего несколько дней, но цель уже начала оказывать влияние на его повседневные решения. Качество действий улучшилось на несколько процентов. Через шесть месяцев он неожиданно для всех выиграл чемпионат мира, а на следующих Олимпийских играх получил золото!

Менеджер, с которой я общался несколько лет назад, рассказала, что ставит перед собой много целей. Она хотела быть хорошей женой и матерью, заботиться о своем здоровье и хорошо выполнять свою работу. Самым важным в жизни для нее был баланс. Ей не хотелось добиваться чего-то большего ни в одной из областей своей деятельности. Она была всем довольна, вот только работа казалась ей немного однообразной. С другой стороны, она не хотела менять место работы, или трудиться больше, или вносить в свой график серьезные изменения. Проведя на этой должности несколько лет, она перестала чувствовать энтузиазм при выполнении своих обязанностей.

После нескольких сессий со мной женщина решила придерживаться своих целей, но добавить к ним еще одну: стать самым милым и позитивным сотрудником во всем офисе. Ей хотелось развиваться как личность, но она чувствовала себя слишком скромной и отстраненной. Формально она выполняла свои обязанности, но в душе ощущала, что способна на большее. Как менеджер офиса, она часто встречалась с топ-менеджерами корпорации. Теперь она понимала, что, если общаться с ними более позитивно и дружелюбно, она может влиять на судьбу всей своей компании. Женщина начала ощущать смысл и мотивацию в том, чтобы отдавать людям больше своего душевного тепла, улыбаться, делать комплименты, хвалить. Она начала со слов поддержки и одобрения тем коллегам, с которыми была знакома лучше всего. Теперь она чувствует себя в большей степени экстравертом — человеком, который вносит большой вклад в создание оптимистичной и позитивной культуры и атмосферы в компании.

Хороша только та цель, которая затрагивает ваши чувства.

Моя работа со спортсменами и менеджерами дает десятки примеров, подтверждающих это высказывание. Если они находят для себя что-то, достойное борьбы, о чем думают перед сном и первым делом вспоминают, проснувшись (а возможно, еще и видят в снах), то именно такая цель влияет на их внутреннюю мотивацию и помогает принимать лучшие решения.

Любому человеку очень важно найти что-то, к чему он будет стремиться и за что будет бороться вне зависимости от обстоятельств. После того как вы поставите перед собой правильную цель, принимать решения будет легко и весело. То, что раньше казалось мучительной обязанностью, превратится в приятное занятие.

На пути к вашей цели обязательно встретятся препятствия, с которыми нужно научиться бороться. Даже если в жизни наступила черная полоса и сейчас вы чувствуете себя плохо, этот опыт может оказаться полезным, потому что, какими бы тяжелыми ни были ваши обстоятельства, они все равно приближают к заветной цели. Если вы спросите по-настоящему успешного человека, как тот преодолевает трудности, он вряд ли поймет ваш вопрос.

Вряд ли Майклу Джордану кажется, что его жизнь трудна.

Вряд ли собственник крупнейшей компании в Норвегии жалуется, как сложно ему «тянуть лямку» на работе.

Вряд ли двукратный олимпийский чемпион и член сборной Норвегии по лыжному кроссу Петтер Нортуг-младший думает, как скучно бежать на лыжах по пустошам, пока все его друзья отдыхают на курортах.

Повторюсь: хорошие цели всегда сформулированы конкретно. Есть огромная разница между понятиями «разбогатеть» и «заработать миллион». Чем четче ваша цель, тем проще планировать движение к ней. Кроме того, формулировка цели должна содержать указание на время, в течение которого такая цель должна быть достигнута.

Что нужно сделать, чтобы заработать миллион? Или чтобы получать большее удовлетворение от работы?

Сделайте свою цель максимально четкой и конкретной. Было бы неплохо записать ее на бумаге — как будто подписать контракт с самим собой.

Некоторые думают, что наличие четко поставленной цели мешает им наслаждаться сегодняшним днем. На самом деле все ровно наоборот. Когда появляется цель, вы знаете, к чему стремиться, но также понимаете, как влияет на ее достижение то, что вы делаете здесь и сейчас. Благодаря этому вы начинаете ценить каждый день и каждое мгновение. «Мы создали бизнес, который разрастался в разных направлениях, но нам хотелось мыслить более масштабно. Бертран объяснил: я должен знать, куда иду, и уметь принимать последствия своих действий. Как только вы четко устанавливаете свою цель, тут же видите, что нужно сделать прямо сейчас, чтобы ее достичь. Вы не тратите время на ерунду. После того, как я осознал эту концепцию, тут же решил продать все, что мне было не нужно, и избавиться от сотрудников, не приносящих пользы. Мне требовалась новая команда, знающая свое дело».

*Тронд Фригаард, владелец и менеджер Frigaard-group
(норвежского ансамбля народного танца)*

Если у вас есть хорошая цель, затрагивающая эмоции, каждая мысль о ней будет помогать принимать правильные решения. Для меня очевидно, что делать это куда проще, когда знаешь, за что сражаешься. После того, как вы попробуете применять методы целеполагания, ваша уверенность в себе начнет расти. Вы будете думать: «Я знаю, что все получится. Я знаю, что добьюсь своего».

Как определить хорошую цель

Когда мы с клиентами работаем над постановкой целей, я часто прошу их вспомнить самые счастливые моменты своей жизни. Были ли в прошлом ситуации, когда вы чувствовали себя на седьмом небе, а все вокруг казалось легким и приятным?

С большинством из нас случалось что-то подобное, и мы даже способны разложить свои счастливые мгновения на составляющие.

Были вы в этот момент одни или с кем-то?

Возможно, вы решили математическую задачу, над которой долго бились?

Или получили хороший отзыв?

Была ли это ситуация, в которой вы отточили какой-то навык, и если да, то какой?

Когда вас посещает ощущение, что время остановилось? Случалось ли вам забывать о времени, а затем, взглянув на часы, восклицать: «Неужто уже так поздно»?

Что заставляет вас забыть о себе самом?

Что увлекает или дается лучше всего?

Находитесь ли вы именно в том месте, в котором хочется? Мечтаете ли, чтобы с вами происходило больше хорошего?

Однажды мне удалось задать по-настоящему хороший вопрос: «Если бы вы встретили всемогущего бога и он сказал, что в следующие десять лет вы получите все, о чем мечтали, что бы вы стали делать дальше?»