

## Глава 4

# Анатомия психологического срыва

Случаи, ставшие уже типичными.

- Хорошо отрепетированная презентация почему-то не удается.
- Актер путается в строчках, которые он прежде произносил десятки раз.
- Студентка забывает хорошо известную ей математическую формулу как раз в день экзамена.

Одно дело — испытывать негативное влияние напряжения. Но выполнить задание ниже своих возможностей — это уже совсем другое, это называется «срыв». И мы убеждены: понимание того, как и почему это случается, способно снизить количество подобных случаев, благодаря чему вы смогли бы в самый ответственный момент показать все, на что способны.

## Страшный сон артиста

В 1950-х годах понятие «срыв» использовалось главным образом для описания неправильного поведения спортсменов в соревнованиях. Когда великий Джеки Робинсон в матче бейсбольных команд Dodgers и St. Louis Cardinals схватил себя за горло, чтобы показать судье Биллу Стюарту, что тот ошибся, не засчитав очко его команде, Стюарт

удалил его с поля. В 60-х слово «срыв» стало употребляться как синоним провала команды в одной или нескольких играх. Это произошло после того, как бейсбольная команда Philadelphia Phillies проиграла St. Louis Cardinals в важнейшем матче, в котором вела со значительным перевесом в счете. Затем в оставшихся двенадцати встречах чемпионата Philadelphia Phillies проиграла подряд еще десять раз и потеряла шансы на победу в национальном первенстве.

Мы всегда узнаем срыв, когда видим его. В спорте это проигрыш спортсмена или команды, от которых ждали победы. Или это утрата значительного преимущества, возникшего на начальном этапе соревнований. Конкуренция в спорте, бизнесе, учебе, искусстве всегда порождает победителей и проигравших. Однако срыв связан скорее с ожиданиями успеха, чем с самой неудачей. Например, вы можете проиграть соревнования, но не допустить *срыва*, или сделать блестящую презентацию, но не получить работу. Срыв — последствия психологического напряжения, а не результат.

Молодой человек, осваивающий азы управления автомобилем, не соревнуется со своими друзьями и не обязан «выиграть», чтобы получить права. Он просто должен продемонстрировать определенные навыки вождения. Если раньше он не раз хорошо парковался, но в присутствии инспектора патрульно-постовой службы не смог этого сделать, значит, он допустил срыв. Если это случается во второй раз, то друзья будут уговаривать его на третью попытку, что только усилит психологическое напряжение. То же самое может случиться со студентом, который собирается выступить перед сокурсниками. Еще вчера вечером он прекрасно знал текст, но когда на него смотрит целая аудитория, он забывает слова, говорит сбивчиво, нервничает. Он сам чувствует, что сорвался.

Наверняка каждый из нас испытывал нечто подобное. У вас есть замечательная идея, и вы хотите рассказать о ней руководителю. Он дает десять минут, чтобы вы изложили суть. Через десять минут вы выходите из его кабинета, бормоча: «Я все испортил. Нужно было сказать ему...» В такие моменты, когда вы *хотите* показать все, на что

способны, вы испытываете *синдром субоптимальной демонстрации своих возможностей*.

Обратите внимание на слово «хотите». Срыв случается только тогда, когда человек *хочет* показать себя в какой-то ситуации с наилучшей стороны. Баскетбольная команда может растерять свое преимущество в 12 очков перед более слабым клубом в течение последних минут матча. Если они уже выиграли чемпионат в своей подгруппе, то у них мало мотивации к победе. Так что их не слишком блестящая игра объясняется именно недостатком мотивации, а не срывом. То же самое относится к выпускнику, который уже практически поступил в университет, поэтому не очень старательно учит химию. Он не сорвался, а просто перестал напряженно учиться, потому что нужный ему результат уже почти достигнут.

Если мы постоянно доказываем окружающим, что способны решать ту или иную задачу, то ее невыполнение расценивается как срыв. Если вы гольфист-любитель и не попадаете в лунку с одного метра, потому что вас уже ждут к обеду, то вас нельзя обвинять в срыве. Но когда Тайгер Вудс, Фил Микельсон или Рори Макилрой, которые забивают с метра в 98 случаях из ста, вдруг промахиваются, можно говорить, что у них произошел срыв. В главе 1 мы рассказывали, что игроки НБА *точнее пробивают штрафные броски в ситуациях, когда не ощущают психологического напряжения*. Другими словами, в состоянии напряжения они играют ниже своих возможностей и, следовательно, близки к срыву.

## Как психологическое напряжение приводит к срыву

В основе любых наших действий лежит сложное взаимодействие трех факторов: 1) физическое возбуждение; 2) мыслительная активность и 3) поведенческая мотивация. Эти факторы действуют как единая система, и каждый из них влияет на два других. Рассмотрите последний случай, когда вы испытали сильные эмоции, и сразу же

припомните, как быстро проявились у вас физиологические признаки возбуждения, а также то, какое влияние они оказали на ваше поведение и принятие решения.

Чтобы эффективно действовать в условиях психологического напряжения, вы должны уметь использовать эти факторы. То есть нужно уметь контролировать свое физическое возбуждение, сохранять ясность мысли и в своих действиях не выходить за рамки ваших реальных способностей.

Психологическое напряжение мешает вашим действиям и мыслям, потому что подрывает слаженную работу описанной выше системы. В минуты напряжения резко возрастает частота сердцебиения, ваше мышление становится искаженным. Если вы делаете вывод, что напряженный момент напрямую связан с выживанием, то у вас возникает страх, что делает этот момент еще более угрожающим. В результате вы утрачиваете контроль над своим физическим возбуждением, когнитивными способностями и возможностью действовать максимально эффективно.

Хотя помешать вам могут многие факторы, одна из наиболее часто упоминаемых причин срывов — сбой в функционировании памяти. Они либо заставляют забывать информацию, необходимую в данный момент, либо мешают выполнять действия, которые до сих пор вы успешно и многократно совершали (например, выступали на музыкальном конкурсе, забивали последний мяч в лунку или проводили презентацию).

Рабочая память помогает анализировать информацию, формировать суждения, восстанавливать в памяти ранее полученные сведения и принимать решения. Ваша память хранит нужную информацию всегда, в том числе и в напряженные моменты. В день важного экзамена вы хотите, чтобы рабочая память вашего ребенка была заполнена только необходимыми сведениями.

Другая система нашей памяти носит название «процедурная». Процедурная память отвечает за действия, которые вы уже успели отработать: удары в теннисе, парковка или хорошо отрепетирован-

ная презентация. В моменты психологического напряжения этот вид памяти помогает действовать автоматически, без видимых усилий.

Хотя функционируют эти два вида памяти по-разному и за каждую отвечают различные участки головного мозга, объединяет их одно: если хотя бы одна из них дает сбой во время действия, результат один и тот же — срыв.

## В бассейне с «акулами»

Ким Адамс Нельсон появилась в телешоу Shark Tank («В бассейне с акулами»), чтобы заработать деньги на собственную пекарню. Мы подробно расспросили ее обо всем, чтобы понять, что она чувствовала в этот психологически напряженный момент.

В этом телешоу участники выступают перед жюри, состоящим из пяти человек, и рассказывают о своем бизнесе. Их цель состоит в том, чтобы один из членов жюри инвестировал в их дело в обмен на долю в активах компании. В течение двух-трех минут выступающие должны доходчиво и убедительно рассказать о своем проекте и доказать его ценность и перспективность. Главная цель — найти подход к жюри, чтобы побудить одного из них инвестировать в бизнес. Это мероприятие, связанное с риском, — прекрасный образец ситуации с высоким психологическим напряжением. Многие бизнесмены, решив участвовать в телешоу, сталкиваются с настоящей проблемой. Если их бизнес привлечет инвестиции (и внимание СМИ), то они выживут. Если нет — они потеряют все. Столь высокий уровень напряжения и те эмоции, которые оно вызывает и у участников, и у зрителей, позволил программе получить очень высокий рейтинг.

Ким, пятидесятилетняя владелица небольшой пекарни в Южной Калифорнии, никогда прежде не слышала об этом телешоу. Но однажды подруга предложила ей отправить заявку на участие в нем и пятиминутное видео о своем бизнесе.

Легко понять, почему перспектива появиться в телешоу была связана для Ким с большим психологическим напряжением. Для нее был очень *важен* результат. Ведь если бы ей удалось привлечь инвестиции, а аудитории понравилось бы ее выступление, то она получила бы значительную финансовую и маркетинговую выгоду для своей компании. Она не знала, как пройдет шоу, и никогда не участвовала в телепрограммах. Сможет ли она произвести хорошее впечатление? И, что еще важнее, сумеет ли привлечь деньги? Она несла *всю ответственность* за свое решение выступить. Таким образом, речь шла о том, получит ли она инвестиции и новые возможности. Ее семья, друзья, сотрудники пекарни, а также зрители и потенциальные покупатели — все внимательно смотрели шоу. И Ким не хотелось разочаровать их или поставить себя в унижительное положение.

Когда мы говорили с Ким, нам стало ясно, почему ей дали шанс: она очень привлекательная, позитивно настроенная женщина, с энтузиазмом рассказывавшая о своей компании и продуктах. К тому же она оказалась очень искренней. На нашей встрече она была в той же черной футболке с надписью Daisy Cakes, которую надевала на телешоу.

Ким выросла в Южной Калифорнии. Имея троих детей, она постоянно готовила и особенно часто занималась выпечкой. Две ее бабушки, Нелли и Нервиль, а также ее двоюродная бабушка Дэйзи учили ее этому с юных лет. Секретом их выпечки были свежайшие яйца (прямо из-под кур), тщательно просеянная мука и кремы на основе сметаны. До сих пор Ким не использует в своих кондитерских изделиях никаких искусственных ароматизаторов или консервантов. Свое первое сладкое изделие — желтую булочку с шоколадным кремом — Ким продала, когда ей было всего десять лет.

Позже она служила менеджером в двух ресторанах и вела классы кулинарии. В 2009 году Ким решила открыть свое дело — пекарню — и назвала ее в честь своей бабушки Daisy. В первый год работы Ким,

ее мать и помощник продали выпечки на 27 000 долларов, главным образом при помощи ярмарок и некоммерческих организаций Junior League. Их булочки стали хитом сезона. В следующем году они продали их уже на 85 000 долларов.

Летом 2010 года Ким позвонила подруга и рассказала о телешоу. Подруга считала, что Ким обязательно должна себя в нем попробовать. Ким решила и заполнила в интернете анкету. На следующий день позвонила редактор и сообщила, что хочет поговорить с ней о бизнесе, но пока не обещает участия в программе. Ким согласилась. В течение лета она общалась с двумя продюсерами. Они отработывали содержание и отдельные элементы трехминутного выступления. На тот момент окончательного решения об участии Ким еще принято не было. Наконец Ким объявили, что она выбрана для участия в шоу, и попросили заполнить официальное заявление. Она заполнила 27-страничную форму, приложила к ней свой оригинальный пятиминутный ролик и стала ждать.

В один прекрасный осенний день Ким позвонили ее продюсеры и сообщили, что ее шансы попасть в программу очень высоки. Никаких гарантий того, что это произойдет во втором сезоне, пока не было. Но все же она стала на шаг ближе к своей цели.

На следующий день ее пригласили в Лос-Анджелес для представления своего эпизода. Вечером в гостинице она увидела еще человек 15–20 таких же, как она, которые должны были выступить перед руководством программы с рассказами о своем бизнесе. Всего из восьмидесяти кандидатов отбирали пятнадцать участников. Даже если бы Ким удалось получить официальное предложение об участии в программе, это еще не означало, что она реально появится в телеэфире.

Когда на следующий день она выходила на небольшой подиум, чтобы рассказать о своем бизнесе, в ее мозг и тело поступил ряд синтезированных ее организмом нейрохимических веществ (сначала норэпинефрин и эпинефрин, затем кортизол). Они должны были подготовить Ким к выступлению.

## Механизм срыва: рабочая и процедурная память

В последние годы нейрофизиологи и специалисты в области когнитивной психологии\* выдвинули несколько гипотез о психологических срывах, которые исходят из того факта, что у человека есть два типа памяти — *рабочая* и *процедурная*. За них отвечают разные участки головного мозга. Каждая из них по-своему влияет на возникновение психологических срывов. Но то, как и почему это происходит, *зависит от характера той задачи, которую вам предстоит решить*. Хотя эти виды памяти и взаимодействуют между собой, это два разных понятия.

Термин «размеры рабочей памяти» был впервые предложен специалистами по когнитивной психологии Джорджем Миллером и Карлом Прибрамом и в 1960-х годах использовался в контексте теорий, которые уподобляли наш мозг компьютеру. Ученые исходили из того, что он обладает фиксированным объемом пространства для хранения ограниченных массивов информации. Именно поэтому мы иногда сравниваем нашу рабочую память с «ментальным блокнотом», который помогает работать с информацией, хранящейся в нашем сознании. Понятно, что те люди, у которых размеры рабочей памяти больше, имеют преимущество.

Когда рабочая память подвергается внешнему влиянию, это отражается на ваших действиях. Чаще всего это происходит тогда, когда стоящая перед вами задача требует что-то тщательно обдумать (решить математические задачи, написать сложное сочинение, запомнить номера телефонов или изучить данные, которые вы должны сообщить клиенту). Опыты, проведенные Прибрамом на животных, а также результаты компьютерной томографии мозга позволяют сделать вывод, что в основном функции рабочей памяти сосредоточены в префронтальной коре головного мозга.

---

\* Когнитивная психология — раздел психологии, изучающий когнитивные, то есть познавательные процессы человеческой психики. Исследования в этой области обычно связаны с вопросами памяти, внимания, чувств, представления информации, логического мышления, воображения, способности к принятию решений. *Прим. перев.*



Процедурная память сосредоточивается в основном в мозжечке и отвечает за моторные навыки, необходимые для того, чтобы совершать привычные и быстрые действия. Они имели жизненно важное значение для выживания нашего доисторического предка.

Эти два вида памяти тесно взаимодействуют между собой при выполнении сложных задач, например во время игры на музыкальном инструменте. Причем первые навыки таких действий поначалу хранятся в рабочей памяти. Однако при повторении одних и тех же действий и по мере превращения их в привычку память о них перемещается в мозжечок. Теперь он становится центром вашей процедурной памяти: вы действуете уже подсознательно, автоматически. Глядя, как виртуозно музыканты исполняют сложные произведения, знайте — они используют свою процедурную память. Их действия приобретают автоматизм. Но они становятся привычными только после того, как их рабочая память провела их через первые этапы освоения музыкальных навыков. Другой пример: именно рабочая память позволила вам научиться водить автомобиль. Начиная учиться водить, вы мысленно восстанавливали в голове свои пошаговые действия перед выездом на дорогу. Теперь вы делаете то же самое не задумываясь, автоматически.

Обе системы памяти влияют на возникновение психологических срывов. Вот один из распространенных сценариев: вы говорите клиенту о важных идеях. Та сложная информация, которую вы должны донести до него, находится у вас в рабочей памяти, и вы уже готовитесь извлечь ее оттуда. Однако неожиданно вы начинаете обращать внимание на то, слушает ли вас клиент, соглашается ли с тем, что вы ему говорите. И через несколько секунд в голове становится пусто: вы забыли то, что недавно знали наизусть.

*Когда вы задумываетесь о реакции клиента, эти мысли занимают место в том самом «блокноте», в котором вы храните важную информацию. Конкурирующие между собой мысли очищают то пространство в вашем «блокноте», которое было занято презентацией. Это пространство исчезло, а вместе с ним и информация. В результате вы*

не можете восстановить в памяти то, что еще вчера знали наизусть... Таким образом, вы испытали психологический срыв, позволив вашим волнениям занять то пространство в рабочей памяти, которое предназначалось для важных сведений.

В 1995 году в финале плей-офф чемпионата НБА команда Orlando Magic имела трехочковое преимущество над командой Houston Rockets. Ник Андерсон из Orlando встает на линию штрафного броска, чтобы заработать на последних секундах преимущество в пять очков и вырвать победу. Но Ник промахивается оба раза. Удивительно, но после второго броска он получает пас с подбора и право на штрафные. Андерсон возвращается на линию, полный решимости исправить ситуацию. Он бросает — и снова два промаха. Rockets умудрились сравнять счет и перевести игру в овертайм. Они победили в дополнительное время, выиграв и матч, и чемпионат.

За этот психологический срыв ответственность явно несет процедурная, или имплицитная память. Она управляет действиями таких спортсменов, как Андерсон, которые, казалось бы, отработали их до совершенства и должны действовать автоматически. Как это ни парадоксально, когда спортсмены хотят выполнить эти действия сознательно, они часто испытывают психологические срывы.

Представьте себе школьный вечер, ваша дочь впервые выступает на публике. Вы знаете, что она репетировала свою песню под гитару в течение многих недель и уже действует автоматически. Когда поднимается занавес, она выходит на сцену и мысленно напоминает себе, что должна держаться прямо, улыбаться, хорошо петь и играть на гитаре. Она смотрит на инструмент и вдруг, впервые за несколько недель, берет не тот аккорд. У нее психологический срыв.

В данном случае виновник срыва — то обстоятельство, что сама задача была как бы встроена в процедурную память. Когда она сознательно сосредоточивается на автоматизме отработанных навыков (побуждаемая жгучим желанием хорошо выступить), сама ее игра замедляется и рассинхронизируется. Хорошо подготовленное выступление испорчено. Когда спортивный комментатор произносит в эфире

«этот спортсмен слишком много думает», это означает, что у атлета происходит сбой в работе процедурной памяти. После этого обычно следует неудача. Получается, что спортсмен (или выступающий) сознательно отказывается от использования процедурной памяти, вместо того чтобы привычно положиться на нее.

Многие исследования показывают, что гольфисты-новички выступают лучше, когда их просят контролировать свои движения. Это происходит потому, что они учатся чему-то новому и их рабочая память помогает им запомнить, как надо действовать. Опытные гольфисты лучше играют в автоматическом режиме, потому что уже способны действовать на подсознательном уровне. Поэтому, когда последним рекомендуют контролировать свои движения, они играют хуже, чем умеют, и часто испытывают психологические срывы.

Помните, что излишний контроль действий или движений при хорошо отработанных навыках *оборачивается против вас*. А замедление действий, когда нужно разрешить сложную ситуацию или вынести суждение, наоборот, *помогает*.

Таким образом, при решении «мыслительных задач» срывы возможны, когда беспокойство и волнение уменьшают размеры рабочей памяти, то есть сужают то пространство, которое необходимо для хранения информации, нужной нам как раз в моменты психологического срыва. В задачах, связанных с отработанными до автоматизма навыками (в спорте, конкурсах, выступлениях и т. д.), психологические срывы возникают, когда мы пытаемся подключить сознание к управлению своим поведением.

Чтобы научиться предотвращать сбои в двух системах памяти, необходимо освоить два навыка.

Первый — не давать волнению и тревогам, порождаемым страхами, проникать на территорию вашей рабочей памяти.

Второй — не позволять себе вмешиваться в те ситуации, когда работает процедурная память. Оставьте ее в покое.

Оба этих навыка будут развиваться по мере того, как вы научитесь справляться с психологическим напряжением.

## Ким и «акулы»

Какая из систем памяти нужна Ким в реалити-шоу Shark Tank? Обе. В начале своего выступления, когда она произносила хорошо отрепетированные слова, ей не нужно было много думать. Она тренировалась так много раз, что текст прочно засел в процедурной памяти, которую Ким и должна была задействовать в этот момент. В действительности она могла вообще снизить уровень контроля и позволить словам свободно слетать с губ. И Ким справилась. Во всяком случае, выступила настолько удачно, что благополучно продвинулась на следующую ступень, где ей предстояло ответить на вопросы жюри. А вот здесь уже приходилось рассчитывать на рабочую память.

При этом необходим максимально большой объем рабочей памяти. Она должна была сконцентрироваться, а не отвлекаться на мысли вроде «Добьюсь ли я успеха? Понравилась ли я им?» Такие рассуждения заняли бы место в рабочей памяти, мешая сосредоточиться на вопросах «акул». Кроме того, определенное место в этой памяти отводилось тому, чтобы понимать происходящее, устанавливать контакт с задающими вопросы и правильно отвечать им. К сожалению, для многих участников программы нехватка свободных объемов рабочей памяти приводит к тому, что они не в состоянии ответить на вопросы о величине продаж или темпах роста своего бизнеса. Значительную часть успеха шоу составляет именно возможность наблюдать, как участники испытывают трудности в психологически напряженной ситуации.

Сбой в рабочей памяти участников шоу, который часто настигает их в процессе общения с жюри, легко распознать. Они выглядят такими же испуганными, как олень, попавший ночью в яркий луч света, и не могут ответить на простейшие вопросы. Точно так же ученик у доски не в силах вспомнить ни строчки из заданного стихотворения.

Когда рабочая память дает сбой, наступает состояние «скованного мышления». Именно поэтому участники шоу принимают невыгодные для себя решения или выбирают неверный стиль поведения.

Ограниченность ресурсов когнитивного «блокнота для записей» не позволяет им подумать об альтернативах — места для этого в рабочей памяти нет. Это противоречит тому, что требуется в моменты высокого напряжения: быть уверенным и правильно отвечать на вопросы.

Ким нужно было ответить на целый ряд вопросов жюри. Они спрашивали ее об объеме продаж, и она чуть-чуть сбилась, но зато рассказала, что ее пекарня Daisy Cakes продала выпечки на 27 000 долларов за три месяца. На «акул» это произвело впечатление. Пока все шло хорошо. Потом ее спросили, как она рекламирует и организует продажу своей продукции. Ким рассказала, что вместе с матерью объехала три южных штата, посещая мероприятия некоммерческой женской благотворительной ассоциации Junior League, и добилась значительного успеха. «Акулы» начали говорить, что не видят перспектив ее бизнеса. Возможно ли, например, увеличить производство до пяти тысяч, не изнулив тяжким трудом себя и мать? Даже работая 24 часа в сутки семь дней в неделю, они не смогут выйти на уровень рентабельности современного бизнеса. «Акулы» посчитали, что бизнес Ким имеет ограниченный объем и носит локальный характер, поэтому не заслуживает их инвестиций. Очень быстро четверо членов жюри отказались от предложения Ким. Не сказал «нет» только один потенциальный инвестор. Ким была поражена. Ей показалось, что ее мечте об успехе пришел конец.

Ким не знала, что ее ответы действовали *на двух уровнях*. Один был связан с фактическим содержанием (объем продаж, планы по расширению сбыта продукции и т. д.). Другой, менее заметный и для нее, и для многих людей в состоянии психологического напряжения, — это *поведенческий уровень*, то есть манера себя вести. Этот уровень иногда важнее первого.

## Воздействие психологического напряжения на поведение

Исследования показывают: когда бизнесмены делают предложения потенциальным инвесторам (как Ким в нашем шоу), решения последних

часто определяются невербальными факторами: тем, благоприятное ли впечатление производил предлагавший и насколько он был харизматичен. «Получите ли вы деньги на свой проект, чаще всего зависит от поведенческих факторов. То есть умение правильно себя преподнести гораздо важнее содержания вашего предложения», — говорит Эми Кадди из Гарвардской школы бизнеса, ссылаясь на результаты экспериментов, проведенных Лакшми Балачандрой из Бостонского колледжа.

Балачандра изучила 185 предложений по привлечению инвестиций в частный бизнес и обнаружила, что такие факторы, как спокойствие, увлеченность, зрительный контакт и отсутствие ненужного смущения, оказывались более убедительными доводами, чем *фактическое содержание предложений*.

В сложных ситуациях психологическое напряжение мешает нам не только действовать, но и думать, что проявляется и на поведенческом уровне. Когда мы напряжены и испытываем волнение, мы *ведем себя совершенно иначе*, чем обычно. Мы озабочены тем, как выйдем, занимаем оборонительную позицию, менее дружелюбны с окружающими и, наконец, хуже понимаем шутки. Эти незначительные перемены в поведении Ким были хорошо заметны «акулам», которые оценивали ее бизнес и деловое предложение. Однако для самой Ким они оставались почти невидимыми.

Для достижения успеха Ким требовалось использовать свою рабочую память таким образом, чтобы мыслить динамично. Ей необходимо было также скорректировать свое поведение, чтобы наладить контакт с «акулами».

Кроме того, психологическое напряжение негативно подействовало и на способность Ким принимать решения.

## Психологическое напряжение и принятие решений

Психологическое напряжение мешает принятию правильных решений практически в любой ситуации.

Решения, принимаемые на шоу Shark Tank, имеют две стороны. Во-первых, «акулы» решают, давать ли инвестиции. Во-вторых, если одна или несколько «акул» делают участнику такое предложение, ему нужно решить, принимать его или нет. Это трудно. Если предположить, что Ким получит предложение, ей предстоит задуматься, готова ли она к сотрудничеству с инвестором. Если она примет предложение, то у нее появится новый деловой партнер. А это не всегда легко. Ким придется решать, доверяет ли она новому человеку. Если дела в бизнесе пойдут неудачно, то смогут ли они вместе бороться с трудностями? Сумеет ли Ким проявить характер при принятии решения или окажется под влиянием ситуации?

Как сказано в главе 1, команды, встретившиеся с напряженными ситуациями, обычно полагаются на мнение наиболее авторитетных членов группы, предпочитая его суждению профессионалов.

Ким находилась в непростой ситуации еще по одной причине: потенциальные инвесторы были выше нее по своему социальному статусу. Это были звезды бизнеса, прославившиеся благодаря своим успехам и интуиции. А она — всего лишь владелица пекарни из небольшого городка в Южной Калифорнии.

Если бы Ким получила предложение, она, возможно, согласилась бы на него просто из уважения к потенциальному инвестору. И, возможно, приняла бы невыгодное предложение. Что, если бы «акула» попросила бóльшую долю в бизнесе, чем Ким готова была отдать? Согласилась бы она на такую сделку?

Однако оказалось, что Ким попала в бассейн с «акулами», имея большое преимущество: в своей жизни она сталкивалась с куда более серьезными сложностями. И она действительно верила в свою выпечку и компанию. Позже она рассказывала: «В жизни я сталкивалась со множеством неудач, которые поджидают малый бизнес. Но я выстояла. У меня никогда не было мысли сдаться. Еще в 2009 году, когда я только начала свое дело, я знала, что оно будет жить».

Однако, несмотря на веру Ким в свою компанию, с инвестиционным предложением выступила только одна из «акул». Это была Барбара

Коркоран, известный риелтор из Нью-Йорка, владелица одной из самых больших компаний по торговле недвижимостью в США. Коркоран не была уверена, что бизнес Ким стоил тех 50 000 долларов, на которые она претендовала. Однако Барбара заметила то, что возбудило в ней интерес. «Я увидела, как другие «акулы» с удовольствием ели булочки Ким, рассуждая, что не готовы инвестировать в ее дело. А ведь шоу проходило после обеда. Это говорило о многом».

Вкус булочек оказался весьма веским аргументом. Но окончательно Коркоран убедило то, что Ким проявила характер. «Я увидела женщину, которая действительно верила в то, что делает. Передо мной был человек, переживший не одну трудную ситуацию и вышедший победителем. Я заметила в Ким энергию. Я поняла, что она боец. Чем больше другие «акулы» спрашивали ее о бизнесе, тем сильнее проявлялась ее стойкость. Я решила поверить в то, что видела, а не в то, что слышала».

Коркоран решила инвестировать 50 000 долларов. Ким была вне себя от радости. Ей были предложены хорошие условия, и она сразу же согласилась.

Через два года Барбара Коркоран сказала, что инвестиции в компанию Ким «были самым лучшим решением в рамках шоу». Она добавила: «Многие люди, которые кажутся нам приятными, на деле оказываются совсем не такими. А вот Ким по-настоящему хороший человек. Она внушает доверие, ее любят покупатели, где бы она ни оказалась». И Ким оправдала ожидания. Сейчас ее компания вышла на объем продаж в 3 млн долларов. И, как говорит Барбара, это только начало.

В ситуации, связанной с высоким психологическим напряжением, Ким не допустила ни одного срыва. Она хорошо держалась в первой части своего выступления, когда в основном полагалась на процедурную память, и во второй — во время ответов на вопросы, где ей приходилось быстро соображать. Она была так же раскрепощена, как и «акулы», которые нападали на нее с вопросами. Не стоит преувеличивать, Ким, конечно, не совершенство. Но ей это и не требовалось. Она и так сделала все как нужно.



После выступления в шоу Ким поняла: для успеха достаточно быть собой. Ей просто нужно было справиться с психологическим напряжением и далее позволить ситуации развиваться по своим законам. «Акулы» пытались докопаться до самой сути Ким и ее бизнеса, и именно это в итоге склонило одну из них на ее сторону. «Много людей приходит в шоу, — говорит Барбара Коркоран, — и, хотя они верят в свой бизнес, им не хватает способности убедить в этом других людей. А Ким прирожденный промоутер и способна убеждать».

«Когда я оцениваю перспективы Daisy Cakes, то не вижу границ», — говорит Ким Нельсон.

## Глава 5

# Как психологическое давление влияет на мышление

Около двух тысяч лет назад древнегреческий философ Эпиктет сказал: «Человека беспокоят не сами события, а то, как он их воспринимает». Бобби Джонс, один из наиболее известных гольфистов-любителей и дизайнер гольф-центра в Огасте, где ежегодно проходит популярный турнир по гольфу серии Masters, сказал: «Площадка для гольфа умещается в вашей голове».

Хотя эти два часто цитируемых человека никогда не встречались друг с другом, они оба понимали, что *когнитивная оценка* больше всего влияет на то, как мы видим действительность. Психологи сегодня едины во мнении, что не само жизненное событие, а его восприятие вызывает нашу реакцию. Она может быть либо спокойной, либо болезненной.

## Когнитивная оценка ситуации

Тот мыслительный процесс, который помогает нам определять, что происходит вокруг, называется *когнитивной оценкой*. При помощи этого процесса мы постигаем окружающую действительность и события, с которыми сталкиваемся. Он помогает ответить на следующие



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

