

ГЛАВА 5

ПЕРЕПРОГРАММИРУЕМ МЫШЛЕНИЕ

Человек не может поступать правильно
в одном и пытаться действовать неправильно
в другом. Жизнь — неделимое целое.

Махатма Ганди

Наше поведение зависит от наших представлений о мире. Эти представления могут быть духовной тюрьмой, не позволяющей нам стать людьми принципов. Если мы считаем, что ложное величие важнее истинного, то у нас не остается надежды достичь истинного величия.

Эта глава поможет разобраться в тех системах представлений и убеждений, которые не позволяют людям выбраться из этой темницы, чтобы измениться. Прочитав ее, вы узнаете, как разорвать оковы.

Недавно я был на Гавайях и любовался из гостиничного номера великолепным рассветом.

В тот момент мне на память пришли строчки из книги Дейла Карнеги:

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

Два человека смотрели сквозь тюремную решетку.

Один видел грязь, другой видел звезды¹.

То, что мы видим в конкретных обстоятельствах, в значительной мере определяется тем, на что мы смотрим. Мы можем увидеть лишь грязь и тюремную решетку или солнце, луну и звезды.

Я знаю многих из тех, кто чувствует себя узником своих социальных ролей, своих отношений, кто и на работе, и дома ощущает дисбаланс. При этом окружающие их тюремные решетки неосвязаемы, а препятствий к тому, чтобы видеть звезды, практически не существует.

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ

Так что же удерживает нас за решеткой, заставляя видеть грязь, а не звезды? У этой проблемы есть четыре причины.

1. Эмоциональная тюрьма. Когда мы разочаровываем кого-то или с кем-то не соглашаемся, этот человек часто клеймит нас и заключает в свою духовную тюрьму. Мы можем нажать на болевую точку, оскорбить, унижить, обидеть другого человека. И хотя в тот момент нам может казаться, что мы правы и что этот человек заслуживает такого отношения, он видит происходящее иначе, поэтому оскорбляется, выстраивает стены и запирает нас в тюремной камере, увешанной ярлыками. На ярлыках написано то, что он думает об обидчике: «Он меня ненавидит. Я не могу ему доверять. Он во власти предубеждений. Он несправедлив». И если кто-то видит вас таким, как написано на ярлыке, он будет относиться к вам соответственно.

¹ Цит. по книге: Дейл Карнеги. Как перестать беспокоиться и начать жить. М.: Прогресс, 1989. *Прим. пер.*

Каждый раз, когда я в гневе или раздражении наступаю на болевую точку другого человека, я оскорбляю его чувства. Гордость удерживает меня от того, чтобы вовремя извиниться, и отношения становятся натянутыми. Если я постараюсь вести себя лучше, но так и не признаю своей ошибки и не попрошу прощения, оскорбленный человек по-прежнему будет относиться ко мне настороженно. Я обидел его, я ранил его чувства, поэтому он занимает оборонительную позицию, с подозрением воспринимая мое новое поведение. Ни один из моих поступков не изменит его мнение обо мне, потому что я уже нахожусь внутри выстроенной им для меня тюрьмы. Ее стены и решетки — это эмоциональные ярлыки, которыми он меня наградил.

Именно поэтому мы нередко видим людей, которые в конце рабочего дня несутся к своим автомобилям, чтобы вернуться в свою так называемую настоящую жизнь. В деловой жизни они находятся под столь ужасным контролем, ими настолько убийственно управляют, что они стремятся как можно скорее вырваться из этой среды и оказаться в той обстановке, которая имеет для них высокую ценность.

Решение. Заплатить, чтобы вырваться из тюрьмы.

Только признав, что я не прав, попросив прощения и получив его, я смогу выбраться из застенков.

2. Поиск виновных. Люди склонны искать виновных, отмечать микроскопические промахи других и не видеть собственных гигантских ошибок. Фокусируясь на чужих ошибках, мы находим объяснения и оправдания своим собственным. Пытаясь исправить другого человека, мы понимаем, что это не работает. Несмотря на то что мы можем быть правы, мы неправильно

подходим к решению вопроса: оскорбляем, отвергаем, обижаем, угрожаем. Гнев, полыхающий в нашем взоре, затмевает наши собственные ошибки. Ложными могут быть и наши суждения. Мы можем попросту проецировать на другого человека свои недостатки или ошибочно принимать внешнее за внутреннее. Самооправдательная мотивация может отозваться тысячами негативных моментов в каждом из жизненных аспектов.

Решение. Прежде всего работайте над собой. Первый шаг к улучшению любой сложной ситуации — работа над собственными ошибками. Устранив свои ошибки, вы сможете лучше понять, как помочь другим. Деннис Джафф¹ в своей книге «Берись за эту работу и люби ее» (Take This Job and Love It) советовал избавляться от психологии жертвы, брать на себя ответственность, лицом к лицу встречать проблемы и либо менять работу, либо самостоятельно инициировать перемены и начинать любить свою нынешнюю работу.

3. Дефицитный сценарий. Люди с дефицитным мышлением убеждены, что на свете существует лишь один пирог и что если кто-то возьмет себе кусочек, то им достанется меньше. Такая позиция ведет к мышлению в духе «выиграл/проиграл»: если ты выигрываешь, проигрываю я, а я не могу этого допустить.

Дефицитное мышление имеет несколько источников:

- детство, когда ребенок поставлен в такие условия, что вынужден пытаться хорошим поведением заслужить любовь, — в результате страдает его самооценка;

¹ Деннис Джафф — президент Американской ассоциации гуманистической психологии, автор книг «Исцеление внутри нас» и «Берись за эту работу и люби ее». *Прим. пер.*

- сравнение с другими, с которым мы сталкиваемся в школе и на работе, — в результате формируется личность, чье отношение к себе основано на сравнении;
- конкуренция в семье, школе, на работе, в спорте и общественной жизни.

Мы страдаем от дефицитного мышления в четырех сферах.

В личной. Дефицитный сценарий глубоко укореняется в нашей жизни. Мы смотрим на мир сквозь призму дефицита и видим его искаженно.

В межличностной. Парадигма дефицита транслируется в наших браках и рабочих взаимоотношениях. В критические моменты она заставляет нас мыслить в духе «выиграл/проиграл», что определяет сделки с клиентами, взаимоотношения с поставщиками и т. д.

В сфере лидерства. Мы не хотим делиться властью. Нам кажется, что если делегировать кому-то полномочия, у нас их станет меньше.

Личность, взращенная на сравнениях, всегда будет видеть себя неполноценной, лишенной чего-либо. Захочет ли она делиться прибылью или доходом? Захочет ли делиться признанием? Захочет ли делиться знаниями? Нет, потому что знания, признание, доход — все это власть.

В организационной сфере. Дефицитное мышление проявляется в принципе «выиграл/проиграл». Мы конструируем структуры в зависимости от того, как видим мир. Можно прилагать любые усилия, чтобы поднять дух компании, но если структура построена так, что большинство оказывается в проигрыше, сотрудники становятся циничными и не желают принимать реального участия.

Решение. Использование подхода «выиграл/выиграл» и избыльное мышление. Люди с избыточным мышлением видят мир иначе. Они верят, что пирогов более чем достаточно и что они всегда могут рассчитывать еще на один кусок. Такой настрой ведет к мышлению в духе «выиграл/выиграл».

Однако человек, мыслящий категориями «выиграл/проиграл», в любой момент способен превратить «выиграл/выиграл» в привычное ему «выиграл/проиграл». Лишь тот, кого отличает избыточное мышление, способен разорвать замкнутый круг дефицитного мышления и парадигмы «выиграл/проиграл». У таких людей хорошо развито чувство самоуважения, и при этом они уважают других, демонстрируют им свое сочувствие и любовь.

Не существует такого понятия, как организационное поведение, — есть лишь индивидуальное поведение. Подобно большинству, мне тоже пришлось изменить дефицитное мышление на избыточное. Что мне помогло? Формулирование великой миссии, а также сосредоточение на том, что правильно, а не на том, кто прав. Люди способны изменить свое мышление от дефицита к избытию, и они меняют его. Ганди суждено было столкнуться с унижением, нуждой, страхом и недоверием. Ему угрожали, он был изгоем. Но, обретя свою жизненную цель, он смог преодолеть эти чувства и повести людей за собой.

4. Дисбаланс ролей. Не стоит даже пытаться внести в свою жизнь равновесие, если вы играете слишком много ролей, и все они требуют большой отдачи. Те, кто строит жизнь вне принципа баланса, неминуемо потерпят крах.

Большинство людей полагают, что они способны справиться с потерей баланса. Но они обманывают и себя, и других. Это

проявляется тысячей и одним способом. Я полностью согласен с высказыванием Ганди: «Человек не может поступать правильно в одном и пытаться действовать неправильно в другом. Жизнь — неделимое целое». Невозможно не пренебрегать семьей, работая по восемнадцать часов в день, поэтому нечего удивляться, что ваши семейные отношения страдают. Невозможно тратить время на общение в социальных сетях, не жертвуя своим здоровьем и продуктивностью. Прошу меня простить, но реальность именно такова.

Все мы живем под прессингом разных сил, которые могут нарушить наш баланс, особенно если у нас нет понимания цели. Но основной вопрос остается неизменным: что мы видим — грязь или звезды?

Решение. Во-первых, достойно примите факт потери баланса и рассматривайте его в долгосрочной перспективе. Все мы проходим в жизни через различные этапы, и хотя порой мы страстно желаем, чтобы в определенный момент наша жизнь была более сбалансированной, куда важнее сохранять долговременный баланс. Дисбаланс сегодня может быть вполне естественным и даже необходимым в перспективе недели, месяца, года. На достижение высоких целей требуются годы напряженного труда. Можно на некоторое время полностью сфокусироваться на рабочем проекте. Но если вы положите всю вашу жизнь на алтарь одной роли, будь то работа или учеба, остальное — семья, дружба, здоровье — неминуемо разрушится. Если время от времени вам все же приходится фокусироваться на чем-то одном, жертвуя другим, не испытывайте чувство вины и помните о долговременной перспективе.

Во-вторых, вовлекайте окружающих в значимую для вас деятельность. Я встречал людей, до такой степени поглощенных по-настоящему важными для них проектами, что они пренебрегали всем и всеми. Они забывали о семье, у них не было общественной жизни, они почти не отдыхали и даже отказывали себе в еде и удовольствиях. Порой именно такая отдача и требуется, но если вам удастся вовлечь близких и друзей в значимый для вас проект, они не будут чувствовать себя покинутыми и брошенными. Напротив: они ощутят сопричастность и даже вдохновение. Вовлекайте семью в свою деятельность. Позвольте близким разделить свою миссию и видение. Я всегда стараюсь поступать именно так: либо приглашаю близких в деловые поездки, либо привлекаю их к работе каким-то иным образом.

В-третьих, выработайте общее видение желаемого результата. Каким будет турне, если каждый из его участников предполагает различные пункты назначения? Так происходит, если люди плохо или не до конца информированы. Не оставляйте их в неведении, иначе они будут принимать решения и поступать, не имея четкого видения. Общее видение сложных, значительных проектов и целей позволяет устранить любые мелкие недоразумения. Люди, разделяющие общую великую цель, подчиняют ей свое эго. В стремлении сделать общее дело их сердца, умы и голоса сливаются воедино.

В-четвертых, создайте дополнительную команду. Если вы хотите быть лидером, перестаньте быть менеджером. Большинство семей и компаний страдают от того, что ими больше управляют, чем руководят. Конечно, возможно и противоположное: вы — прежде всего лидер, а об управлении и думать забыли. Несомненно, необходимы как менеджмент, так и лидерство.

В своем деле я был прежде всего лидером и забросил менеджмент, так что моя компания начала нести серьезные финансовые потери. Мне пришлось собрать дополнительную команду, которая хорошо разбиралась в финансовом менеджменте. Новая команда сразу же сделала так, что мои сильные стороны стали более продуктивными, а мои слабости — незначительными. Большинство из нас хотели бы видеть вокруг себя своих клонов, но нам прежде всего следует окружать себя теми, кто от нас отличается, — теми, кто не зависит от нас эмоционально, кто увеличивает нашу силу и нивелирует наши слабости.

В-пятых, каким бы ценным ни было ваше время, уделяйте его тем, кто вам дорог, и тому, что вам дорого.

Любой лидер борется за сохранение равновесия, пытаясь разделить время между слишком многими задачами. Мне трудно заниматься творчеством, потому что я должен произносить слишком много речей и присутствовать на слишком многих встречах. Именно по этой причине мой дом для меня — нечто вроде природного заповедника, где я могу спокойно творить или без помех проводить время с семьей. Я заранее планирую для себя это время — как время, которое я уделяю самым высоким ценностям. Некоторые из семейных дел и событий я планирую на два года вперед и стараюсь, чтобы ничто не нарушало эти планы.

В-шестых, пусть то, что важно для дорогих вам людей, станет важным и для вас. Когда я дома, я стараюсь полностью посвящать себя жене и детям. Я позволяю им управлять мною и моим временем. Я делаю то, чего они от меня хотят. Например, я не такой уж большой поклонник гольфа, но мои сыновья любят гольф, и я играю с ними, потому что люблю их.

Когда росли мои сыновья и дочери, я обнаружил, что порой лучшее, что я могу для них сделать, — просто быть рядом. Не руководить ими, не направлять, а просто быть с ними и для них. Через некоторое время мои дети сами начинали говорить со мной о том, что их волновало. Но прежде я должен был дать им понять, что я рядом с ними не только физически, но и духовно. Ваши дети доверятся вам, если вы откроете им свои уши и сердца, закроете рот и будете рядом с ними здесь и сейчас.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Запишите в свой дневник ответы на следующие вопросы.
 1. Казалось ли вам когда-либо, что вы попали в ловушку, что ваша свобода ограничена?
 2. Что удерживает вас в этой тюрьме, что заставляет вас видеть грязь, а не звезды?
 3. Что служит причиной ощущения, что вы зашли в тупик и не можете продолжать движение вперед?
- Навешивали ли на вас неприятные ярлыки? Какое влияние это оказывало на ваши поступки? Приходилось ли вам навешивать некорректные ярлыки на кого-либо в профессиональной или личной сферах жизни? Сделайте сегодня один шаг, пусть небольшой, чтобы устранить негативное влияние этих ярлыков.
- Дайте письменный ответ на следующие вопросы.
 1. Вы обладаете избыточным мышлением?
 2. Вы действительно хотите делиться признанием, прибылью с другими людьми? Вы готовы делиться знаниями?

3. Как вам кажется, в отдельных аспектах вам свойственно дефицитное мышление?
 4. Найдите хотя бы одну возможность разделить с кем-то знания, прибыль или признание и сделайте это. Что вы после этого почувствовали?
- Постарайтесь быть больше лидером, чем менеджером. Многие компании и семьи страдают от чрезмерного управления, а лидерства им не хватает. Что конкретно вы можете сделать уже сегодня, чтобы продемонстрировать свои лидерские, а не менеджерские качества?



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

