

## Глава 6

# Эффективные инструменты внутреннего самоосознания

*Мало кто из нас живет в настоящем. Мы постоянно ожидаем того, что будет, или вспоминаем о том, что уже было.*

Луис Ламур\*

После трехчасовой поездки от моего дома в Денвере мы с сестрой Эбби тащились на автомобиле по узкой грунтовой дороге, пролегающей через национальный парк имени Рузвельта к Горному центру «Шамбала».

Когда мы наконец остановились на пыльной парковке, я проворчала:  
— Хочу домой.

Эбби встретила мое мрачное настроение лучезарной улыбкой.

---

\* Луис Ламур (1908–1988) — американский писатель, автор приключенческих романов в стиле вестерн. *Прим. ред.*

— А я жду не дождусь, — сказала она, вдыхая в себя воздух. — Хочу целый уик-энд ничего не делать, только общаться с тобой и практиковать осознанность в Скалистых горах Колорадо.

— Но я *хочу домой*, — повторила я, на этот раз с драматическим стоном.

— Боже мой, Таша, — сказала Эбби, — люди едут сюда со всего мира, чтобы помедитировать.

— И посетить Великую тупость, — сказала я, ухмыльнувшись собственной банальной и, как ни странно, неприязненной шутке.

— Великую ступу? — переспросила Эбби. — Великую ступу Дхармакаи. Взявшись за ручку двери, она серьезно заявила:

— Я много лет хотела принять участие в ретрите и *не позволю* тебе все испортить.

Мы доставали свои вещи из багажника моей машины — единственного неэкономичного автомобиля среди гибридов и испачканных грязью «смартов», — и я решила пока прикусить язык и подумала о таблетке ксанакса, которую припрятала на всякий случай в заднем кармане.

Я очень люблю свою сестру, но мы с ней совсем разные. В двух словах, Эбби — словно теплый летний день среди моей бушующей зимней метели. На самом деле я не старалась искать во всем негатив, а просто пыталась преодолеть свои навязчивые стереотипы в отношении осознанности и медитации. Хотя кажется, что сегодня в Америке этим занимаются буквально все, как трезвомыслящий человек и ученый я всегда считала это занятие не вполне нормальным, то есть основанным на безумных идеях, не подкрепленных научными фактами.

Тем не менее, обнаружив, что 70 процентов наших «единологов» тренируют осознанность в той или иной форме, я должна была найти этому объяснение, хотя и делала это без особого желания. К тому же разве может быть для этого лучшее место, чем Горный центр «Шамбала»? Этот центр основал в 1971 году буддийский мастер медитации Чогьям Трунгпа Ринпоче; здесь же в его честь сооружена знаменитая ступа высотой более тридцати метров. На сайте центра сказано, что это «убежище для созерцания... оазис для расслабленного погружения в изначальную добродетель, восстановления равновесия и постижения священности нашего мира».

Мы с Эбби тащили свой багаж по длинной холодной тропинке к центру регистрации, по пути нам встретилась группа очень привлекательных, подтянутых девушек в брюках для занятий йогой. Было ясно, что у них это не первый ретрит. Когда мы проходили мимо, девушки с осуждением

посмотрели на меня и мой дизайнерский чемодан: похоже, они решили, что в нем нет одежды из пеньки, и были правы. Продемонстрировав свойственную ей эмоциональную проницательность, Эбби (которая на десять лет моложе меня) остановилась, чтобы успокоить меня:

— Не обращай внимания на этих заносчивых девчонок, — сказала она. — Если ты постарайся, наш уик-энд будет удивительным. Это именно то, что тебе нужно.

— Ты права, — наконец признала я. — Это просто нервы. Мне нужно привыкнуть к этому.

— Потерпи двадцать четыре часа, — оптимистично улыбнулась Эбби. — Гарантирую: тебе очень понравится.

В предыдущей главе мы обсуждали заблуждения насчет самонаблюдения, а также узнали, как не поддаваться им, чтобы повысить уровень самоосознания. К счастью, для этого существует и много других на удивление эффективных способов. Например, буддисты практикуют медитацию, которая, оказывается, способствует росту самоосознания. И если вы живете не в пещере, то наверняка заметили, что сегодня эта духовная практика возрождается. Возможно, медитация — один из древнейших путей к внутреннему самоосознанию, хотя и не единственный. В данной главе речь пойдет о трех различных, но взаимодополняющих стратегиях повышения уровня внутреннего самоосознания. Одна из них предназначена для познания своей истинной сути в *настоящем*, другая — для изучения стереотипов поведения, сформированных в *прошлом*, а третья — для создания условий для применения результатов самоанализа в *будущем*. Давайте начнем с распространенного инструмента, который поможет нам понять нас в настоящем, с практики осознанности как в медитативной, так и в немедитативной форме.

Если самонаблюдение означает анализ своих мыслей, чувств и поведения, а руминация — бесплодные размышления о них, то **осознанность** — это нечто противоположное. Это **сосредоточение внимания на том, о чем мы думаем, что чувствуем и что делаем без всяких оценок или реакции**. Вопреки распространенному мнению, осознанность и медитация не всегда равнозначны. Чаще всего осознанность люди связывают с йогой, жизнью в ашрамах или ретритами молчания, однако в последние годы эта практика охватывает более широкий и, к счастью, более многообразный диапазон духовных занятий. Не последнюю роль в этом явлении сыграла работа психолога Гарвардского университета Эллен Лангер, которая изучает эту

тему с 1970-х годов [1]. Она вывела осознанность «из пещеры дзен-медитации на яркий свет повседневной жизнедеятельности» [2].

Многие ошибочно считают практику осознанности медитацией, но Лангер дает ей более широкое и практическое определение: «Это активное сосредоточение внимания на новых моментах, отказ от ранее сложившегося образа мышления, а затем действие... на основании новых наблюдений» [3]. Таким образом, хотя медитация и считается *одним* из способов практики осознанности, это не *единственный* путь, причем приемлемый не для всех. В одном из интервью Лангер спросили о медитации, и она с иронией отметила: «Большинство моих знакомых не просидят спокойно и пяти минут, что уж говорить о сорока минутах» [4]. По правде говоря, мысль о расслабленном погружении в текущий момент всегда мне не нравилась. Подобно многим моим соотечественникам с типом личности А, я достигаю «нирваны», ежедневно вычеркивая все пункты из списка задач. Я настолько пристрастилась к продуктивности и активности, что во время нашего медового месяца моему мужу пришлось в буквальном смысле слова отнять у меня телефон и запереть его в сейфе.

Безусловно, такое пристрастие свойственно не мне одной. В ходе одиннадцати экспериментов исследователь Тимоти Уилсон и его коллеги предложили участникам провести от 6 до 15 минут без телефонных звонков, находясь в одиночестве в помещении, где им нечего было бы делать, кроме как размышлять. Неудивительно, что участникам исследований не понравился этот опыт, а многие даже сочли его крайне неприятным\*. Такой результат заставил Уилсона задуматься о том, как далеко люди готовы зайти, чтобы только не оставаться наедине со своими мыслями. В связи с этим он разработал и провел еще один эксперимент, участникам которого предлагали сделать выбор между пребыванием в уединении и получением слабых ударов электрическим током. Невероятно: более половины участников предпочли получить удары током перспективе уединиться всего на пять минут. Уилсон и его команда пришли к поразительному выводу: «Люди предпочитают делать что-то, чем ничего не делать, даже если это занятие [создает дискомфорт или вызывает явные болезненные ощущения] [5].

И все же, несмотря на рассеянность внимания, а может и вопреки ей, сейчас в практике осознанности, особенно в медитации на это состояние, присутствует элемент массовой культуры. Если уж на то пошло, когда такие знаменитости, как актриса Анжелина Джоли [6], журналист и телеведущий

---

\* Следует отметить, что участники исследования были в равной мере недовольны независимо от возраста, образования, дохода или использования социальных медиа.

Андерсон Купер [7] и актриса и телеведущая Элли Дедженерес [7] хвалят (или, точнее говоря, пишут об этом в Twitter) преимущества чего бы то ни было, не пройдет много времени, как это подхватят широкие массы. И так действительно произошло. Практикой осознанности увлекаются не только знаменитости: даже корпорации Google [9], McKinsey, Nike, General Mills, Target и Aetna [10] прибегают к ней для повышения производительности и благополучия, которое она предположительно обеспечивает. Во многих случаях осознанность практикуется в учебных аудиториях: соответствующие школьные программы охватывают более 300 тысяч учащихся по всей стране, от престижных подготовительных учебных заведений Восточного побережья до государственных средних школ в бедных городских районах [11]. Даже военно-морской флот США и профессиональные спортивные команды, такие как Boston Red Sox, применяют в своей практике медитацию и другие упражнения по развитию осознанности [12]. В результате в этой сфере сформировался новый бизнес стоимостью в миллиард долларов и, похоже, он продолжает расти [13].

Как ни парадоксально, несмотря на то что практика осознанности стала модной, на мой взгляд, мало кто сегодня согласится с тем, что мы лучше ею владеем. Можно даже сказать, что мы двигаемся скорее в противоположном направлении. Приведу пример. Однажды я стояла в очереди в аэропорту и, чтобы развлечься, а может, отвлечься, решила подсчитать, сколько путешественников, стоящих в очереди у ворот на наш рейс, просматривают что-то в своих смартфонах. Вряд ли вас удивит, что все 42 человека — *все до единого* — устали в маленькие экраны. Вот это пример того, что Элли Лангер называет **неосознанностью**: вместо того чтобы быть здесь и сейчас, мы занимаем себя такими отвлекающими вещами, как электронная почта, текстовые сообщения, Facebook, Instagram, Pokémon GO или любое другое веяние дня. Вот данные, над которым стоит задуматься: 38 миллионов американцев признались, что делают покупки со смартфонов, сидя в туалете [14]. Ребята, похоже, у нас с вами проблемы!

Осознанности мешают не только гаджеты в наших карманах — наши собственные мысли тоже вносят в это свой вклад. Коллеги Лангер по Гарвардскому университету Мэтью Киллингсворт и Дэниел Гилберт отслеживали в реальном времени мысли двух тысяч участников исследования в ходе их повседневной жизни. Почти половина участников исследования сообщили, что, чем бы они ни занимались — работали, смотрели телевизор, присматривали за детьми, ездили по делам или делали что угодно

другое, — другие мысли отвлекали их от того, чем они занимались в настоящий момент [15]. В действительности не менее 30 процентов участников исследования сообщили, что, занимаясь двадцать одним из двадцати двух видов деятельности, за которыми наблюдали психологи, они думали о чем-то другом — о прошлом, будущем или различных жизненных «что, если». Единственным исключением оказался секс, что неудивительно.

Как неосознанность влияет на нашу жизнь, в частности на нашу способность осознавать себя? Прежде всего, исследование Лангер показало, что рассеянность внимания делает нас менее счастливыми. Более того, мы теряем способность наблюдать за своими мыслями, чувствами и поведением и контролировать их, что делает самоосознание практически невозможным. В ходе одного исследования людям, придерживающимся диеты, предложили на протяжении десяти минут смотреть либо отвлекающий видеоклип с большерогими баранами, либо видео, на котором были сняты они сами [16]. Кроме того, участникам разрешили съесть столько мороженого, сколько они захотят. Как думаете, кто съел больше мороженого? Разумеется, те из сидевших на диете людей, на кого воздействовал отвлекающий фактор. Когда что-то отвлекало их внимание от выполняемых действий, они в меньшей степени их осознавали и контролировали. И так происходит, что бы мы ни делали — ели мороженое, реагировали на трудную ситуацию с коллегой по работе, принимали важное решение по поводу карьеры или что угодно другое. К счастью, правильная практика осознанности — эффективный инструмент для решения этой проблемы.

Будучи ходячим примером рассеянного внимания, я знала, что в Горном центре «Шамбала» буду чувствовать себя не в своей тарелке. Поэтому и увязалась за младшей сестрой, которая к тому же была нашим семейным «единорогом». И на удачу, как раз недавно Эбби стала страстной поклонницей медитации.

Ровно через двадцать четыре часа после того, как моя сестра дала гарантию, что мне «очень понравится» курс медитации, я пыталась решить, что мне делать — истерически смеяться или в ужасе сбежать. Представьте себе такую картину: двадцать взрослых человек в абсолютной тишине очень медленно ходят в комнате по кругу. Их плечи опущены, руки (по причинам, которых нам не объяснили) сложены в весьма специфическое положение: одна рука сжата в кулак с выставленным вверх большим пальцем, другая охватывает кулак, а обе руки прижаты к животу под пупком.

Все относились к медитации во время ходьбы очень серьезно — во всяком случае, все, кроме меня. Мы двигались по кругу, перекатываясь с пятки на носок снова и снова на протяжении двадцати минут, хотя мне казалось, что прошло уже два часа. Все, о чем я могла думать, — это о людях (над которыми, кстати, начала втайне посмеиваться), приехавших из Боулдера и демонстрировавших сверхсерьезную, ужасно раздражающую приверженность альтернативному образу жизни. Однако я была решительно настроена выдержать этот уик-энд до конца.

Будучи ученым, я привыкла идти туда, куда меня ведут данные, а, к моей огромной досаде, медитация на осознанность демонстрирует очевидные и весьма убедительные результаты. По данным исследований, практикующие ее люди более счастливы [17], здоровы [18], креативны [19], продуктивны [20], самобытны [21], в большей степени контролируют свое поведение [22], более удовлетворены своим браком [23], более расслаблены [24], менее агрессивны [25], менее истощены [26] и даже более стройные [27]. Так что, как бы нелепо я себя ни чувствовала, я хотя бы осознавала себя в достаточной мере, чтобы считать свое мнение по поводу того, что я даже еще не пробовала, предвзятым.

Помимо всего прочего, приближался крайний срок сдачи книги (той, которую вы сейчас читаете), и ретрит был важным элементом моих исследований в области самоосознания. В последнее время у меня появляется все больше доказательств того, что практика осознанности может избавить от ловушек самонаблюдения и руминации, о которых вы читали в предыдущей главе [28]. В ходе одного исследования людям, которые никогда прежде не медитировали, предложили пройти десятидневное интенсивное обучение осознанности [29]. По результатам было установлено, что участники программы меньше занимались самонаблюдением по сравнению с контрольной группой как сразу же после прохождения курса медитации, так и несколько недель спустя. Напротив, у членов контрольной группы уровень самонаблюдения фактически повысился. Участники исследования, которых обучали осознанности, были менее подавленными и встревоженными; у них даже улучшилась память и концентрация внимания.

В настоящее время мы только начинаем понимать, как связаны осознанность и самоосознание; первые исследования этой темы говорят о многом. Исследование с участием специалистов в области психического здоровья показало, что у людей с более высоким уровнем осознанности зачастую и более высокие показатели инсайта [30]. Некоторые исследователи даже

выдвинули предположение о том, что осознанность способствует снижению уровня стресса, тревоги и депрессии *именно потому*, что повышается способность проникать в суть вещей [31].

Безусловно, осознанности самой по себе недостаточно для полного самоосознания, ведь для того чтобы действительно познать себя, необходимо более глубокое знание, тем не менее осознанность помогает замечать и контролировать свои реакции и избегать при этом побочных эффектов рефлексии. При наличии осознанности мы испытываем эмоции, но не переживаем их слишком долго и остро, а также помним, что не всегда будем чувствовать себя так, как в настоящий момент. Доктор Мэган Уорнер, клинический адъюнкт-профессор факультета психиатрии Йельской школы медицины, объясняет: «Осознанность представляет собой способ оторваться от того, куда нас могут завести наши мысли, эмоции и боль» [32].

Медитация может иметь большое значение и в прагматичном мире бизнеса. Марк Терчек испытал это на собственном опыте вскоре после того, как его назначили президентом организации Nature Conservancy\*. После успешной карьеры в качестве управляющего директора и партнера Goldman Sachs Марк покончил с крайне напряженной жизнью, когда ушел с Wall Street, — по крайней мере так ему казалось. Тем не менее он столкнулся с необходимостью принятия ряда сложных решений в первые же месяцы на новой работе, к которой приступил сразу же после начала финансового кризиса 2008 года. Однако даже после того, как Nature Conservancy успешно пережила бурю, Марк чувствовал, что что-то не складывается для него как в профессиональном, так и в личном плане. Поэтому он обратился за помощью к нашему общему другу Маршаллу Голдсмиту, одному из ведущих коучей топ-менеджеров. Маршалл побеседовал с командой руководителей Марка, членами совета директоров и даже с его семьей. Как оказалось, жесткость в поведении Марка ранит чувства людей на работе и дома.

Для Марка это стало неожиданностью. Хотя ситуация действительно была непростой, он не осознавал в полной мере, в какой степени сказывается на окружающих его склонность принимать быстрые, импульсивные решения. С помощью Маршалла он дал обещание поработать над тремя вещами: научиться слушать, мыслить позитивно и прекратить переживать

---

\* Международная благотворительная организация, которая совместно с правительствами разных стран и общинами работает над сохранением экологии земли и водных ресурсов. Штаб-квартира находится в Арлингтоне, штат Вирджиния, США.  
*Прим. ред.*



по пустякам. В ближайшие месяцы ситуация немного улучшилась, но не в такой степени, как хотелось Марку. Несмотря на поддержку Маршалла и свой ответственный подход, он не знал, как преодолеть этот застой.

Примерно в это время Марк заинтересовался практикой осознанности. Каждый день он начинал с десяти минут медитации, если же ему не удавалось встать рано, он отправлялся в офис и там уделял какое-то время тому, чтобы сосредоточиться на дыхании и обрести более позитивный настрой. С каждым днем Марк чувствовал себя более счастливым и спокойным; кроме того, вскоре он заметил, какую неожиданную пользу приносит ему это занятие. Марк обнаружил, что в дни медитации продвигается к достижению цели, поставленной вместе с Маршаллом: он преодолевает преграду, всего несколько недель назад казавшуюся ему непреодолимой.

Вскоре Марк понял, что уже способен лучше распознавать (в соответствующий момент), когда следует не реагировать привычным образом, а поступить иначе. Теперь ему удавалось чаще останавливаться, чтобы выслушать другого человека. Он начал менее остро реагировать, меньше критиковать других и реже занимать оборонительную позицию. Наконец ему удалось взять под контроль один из столпов инсайта — свою реакцию. Марк радовался также и тому, что этот небольшой ежедневный ритуал меняет к лучшему его отношения с домочадцами. В дни медитации дети Марка приходили к нему со словами «Папа, что произошло? Ты сегодня такой хороший!». «Эй, будьте осторожны!» — игриво шутил он. «Нет, папа, раньше ты был просто милый, — тактично отвечали дети, — а сейчас ты действительно милый».

Марк понял, что осознанность помогает лучше осознавать свои мысли и чувства, а соответственно, и контролировать свое поведение, и принимать более разумные решения; такие выводы подтверждают и исследования [33]. Несмотря на то что осознанность практикуют ради внутреннего самоосознания, она дает неожиданные преимущества и в осознании того, как нас воспринимают люди. Усмиряя свое эго, мы становимся более открытыми для обратной связи.

Профессор психологии Уитни Хеппнер и ее коллеги обнаружили этот эффект в ходе довольно изобретательного эксперимента. Они предложили студентам написать о себе эссе, которое другие участники исследования якобы будут использовать как основу для выбора партнера в выполнении последующего компьютерного задания [34]. Трети студентов сообщили, что их выбрал другой участник (это была группа принятия); еще трети сказали, что их никто не выбрал (группа отвержения; попасть в нее было

равносильно тому, чтобы стать последним, кого берут в команду на уроке физкультуры); последней трети предложили осознанно съесть пять изюмин, прежде чем сообщили, что их никто не выбрал (группа осознанности и отвержения)\*.

При выполнении компьютерного задания исследователи предоставили участникам эксперимента возможность создавать соперникам столько помех, сколько они захотят. Психологи исходили из предположения, что отвергнутые участники будут раздосадованы, поэтому будут злее наказывать тех, кто их не выбрал. Хотя члены третьей группы тоже были отвергнуты, вели они себя *на две трети менее агрессивно* — по существу, их реакция была статистически неотличима от реакции группы принятия, как будто осознанность спасла их от защитной реакции и гнева, которые возникают в ответ на критику или восприятие неудачи. Если уж на то пошло, очень важно понимать, какими видят нас окружающие, но помнить, что их мнение не полностью определяет нашу истинную суть.

## Осознанность без мантр

Вы поняли, что медитация осознанности может обеспечить значительный рост самоосознания и ощущения благополучия. Однако осознанность не равна медитации, это понятие гораздо шире. И если вы относитесь к медитации так же неоднозначно, как относилась к ней я, вам будет приятно узнать, что существует много научно обоснованных упражнений для развития осознанности, которые не требуют никаких мантр. Например, некоторые «единороги», не практикующие медитацию, признавались, что времяпрепровождение на природе, например туристические походы, бег, езда на велосипеде или длинные прогулки, помогают им пребывать в настоящем. Некоторые «единороги» даже считают такие виды деятельности самыми важными для поддержания непрерывного самоосознания, порой даже несколько минут истинного покоя творят чудеса, восстанавливая связь наших мыслей и чувств. И хотя даже описание следующего действия вызывает у меня чувство тревоги,

---

\* Если вам интересно, как это происходило, то участникам говорили: «Представьте себе, что вы никогда раньше не видели изюм... затем осторожно проведите изюминой по губам, обращая внимание на то, какие ощущения это у вас вызывает. Теперь положите ее в рот и медленно подержите на языке... откусите небольшой кусочек... начните медленно пережевывать ее...» и т. д.

многие «единороги» добивались такого покоя благодаря отключению своих телефонов в определенное время суток — чаще всего по вечерам и рано утром. Другие рассказывали, что обретают покой благодаря молитве.

Прежде чем перейти к немедитативным практикам осознанности, необходимо обратить внимание на один важный момент. **Осознанность и релаксация — это не одно и то же**, даже если на первый взгляд они кажутся похожими. На самом деле последствия этих духовных упражнений различаются. В ходе одного исследования безработные прошли либо трехдневную программу медитации осознанности, либо трехдневную программу релаксации, замаскированной под медитацию осознанности. Обе группы занимались в основном одними и теми же занятиями, но в рамках первой программы использовались настоящие методы осознанности. Например, обе программы предусматривали такой вид деятельности, как упражнения на растяжку, но членов группы релаксации призывали разговаривать друг с другом во время их выполнения, а члены группы осознанности должны были сфокусироваться на ощущениях в теле, даже неприятных.

Через три дня обе группы *чувствовали* себя в равной мере отдохнувшими и в большей степени способными справиться со стрессом, связанным с поиском работы. Однако когда психологи провели исследование мозговой активности участников на аппарате МРТ, оказалось, что только члены группы осознанности *действительно* были более сконцентрированы и спокойны [35]. Через четыре месяца исследователи повторно определяли показатель интерлейкина-6 (белка крови, регулирующего иммунные и воспалительные реакции), так вот, у членов группы релаксации он повысился более чем на 20 процентов, тогда как у членов группы осознанности на столько же процентов снизился. Что это значит? Что бы вы ни делали, для того чтобы сосредоточиться, старайтесь активно обращать внимание на новые моменты, а не просто мысленно отмечать их.

Для определения способов обретения немедитативной осознанности вернемся к определению Эллен Лангер, согласно которому суть осознанности состоит в проведении новых различий [36]. Но что это означает? В общих чертах это значит обретение способности по-новому видеть себя и окружающий мир. Лангер приводит в пример путешествия. Оказавшись в незнакомом месте, мы обычно замечаем что-то новое в себе и своем окружении (достопримечательности, звуки, людей), в отличие от повседневной жизни, когда мы сосредоточены на знакомых вещах и смотрим на мир под обычным углом зрения. Однако нам не нужно путешествовать в дальние страны, для того

чтобы получить преимущества нового взгляда на жизнь. Если приобрести привычку осознанно обращать внимание на новые вещи в себе и окружающем мире, можно существенно повысить уровень самопознания.

Один из способов — *рефрейминг*, суть которого — просто взглянуть на сложившиеся обстоятельства, свое поведение и отношения под другим углом. Давайте рассмотрим историю «единорога» Авианы — матери двоих детей и менеджера одной из компаний в отрасли беспроводных коммуникаций. Смелость этой женщины в переосмыслении сложившихся обстоятельств стала основным фактором роста ее самоосознания и даже сыграла роль в спасении ее карьеры.

Через несколько недель после рождения младшего сына Авиана получила крайне неприятную новость. Кол-центр, в котором она работала (нет, *любила* работать) на протяжении последних одиннадцати лет, решили закрыть, а значит, все сотрудники, в том числе и Авиана, останутся без работы. Хуже всего, что ее муж тоже работал в этом кол-центре, а значит, семья могла потерять оба источника дохода.

Авиана запаниковала и испугалась. Ночью она не могла уснуть и лежала, уставившись в потолок. «*Что же делать?*» — думала она. Авиана решила раньше вернуться из отпуска по уходу за ребенком, чтобы накопить как можно больше денег. По возвращении в офис ее душевное состояние не улучшилось из-за реакции сослуживцев. «*Это просто ужасно!*» — жаловались они. Несколько дней Авиана позволяла окружающим себя накручивать, а затем спросила себя, нет ли способа взглянуть на ситуацию иначе. «*Вместо того чтобы фокусироваться на том, что я теряю, — размышляла она, — почему бы мне не сфокусироваться на том, какую пользу я могу из этого извлечь?*» Да, она теряет работу, но ведь перед ней открывается благоприятная возможность для роста; может быть, ей даже удастся найти работу лучше прежней.

Вскоре, вооруженная новым видением, Авиана осознала то, что должна была понять уже давно. После окончания средней школы она несколько семестров изучала различные курсы в колледже, но поскольку ни на чем не могла удержать свое внимание, то бросила колледж, чтобы исследовать мир работы, и больше не оглядывалась назад. Авиана поняла, что совершила ошибку тогда, а теперь у нее появилась возможность все исправить; если бы она не возобновила учебу, то это повлекло бы за собой серьезные негативные последствия в плане долгосрочных перспектив трудоустройства. В итоге через одиннадцать лет после первой попытки Авиана снова записалась на онлайн-курс обучения и одновременно подала заявление на другие должности в своей компании.

Не успела она опомниться, как наступил последний рабочий день. В тот день Авиана узнала, что один из сослуживцев организует «счастливый час». Эта идея показалась ей забавной, но опасной, учитывая, что все участники мероприятия только что получили выходные пособия. Она сдала свой бюджет и уже собиралась пройти в бар, как зазвонил телефон. Звонил менеджер по найму по поводу одной из вакансий в ее компании! Едва менеджер договорил до конца свое предложение, Авиана воскликнула: «Я согласна! Могу начать в понедельник!»

Новая должность была глотком свежего воздуха и бесспорной победой с точки зрения карьеры. С тех пор Авиана получила два повышения. Благодаря действующей в компании программе компенсации затрат на учебу она завершает обучение на курсе организационного лидерства.

Гибкость, проявленная Авианой при пересмотре факта потери работы (вместо того чтобы погрузиться в беспомощность, она обернула это событие в благоприятную возможность), существенно способствовала и развитию ее карьеры, да и улучшила жизнь в целом.

Интересно, что рефрейминг полезен не только при потерях и неудачах. Во многих случаях мы получаем ценное представление о происходящем посредством рефрейминга и тогда, когда все *в порядке*. Я уже упоминала о своей подруге, которую бросил муж по совершенно непонятным, на ее взгляд, причинам. Если бы она рассматривала свои взаимоотношения с мужем с разных сторон, то обнаружила бы проблемы гораздо раньше, чем стало слишком поздно. Безусловно, я не предлагаю вам с подозрением относиться к себе и окружающим. Я предлагаю **видеть и хорошее, и плохое под разными углами зрения, поскольку такой взгляд поможет вам максимально повысить вероятность инсайта и обрести успех.**

В трудных обстоятельствах спрашивайте себя, какие новые возможности в них можно найти. Что, если ваши слабые стороны могут оказаться сильными? Каких успехов вам удалось добиться в самых трудных ситуациях в прошлом? Какую пользу принесли вам самые сложные личные и профессиональные отношения?

И точно так же, когда все идет хорошо, вы можете спросить себя, нет ли потенциальных рисков, которых можно избежать? Какие из ваших сильных качеств могут обернуться недостатками? Какие возможные проблемы вы можете найти в своих прошлых успехах? С каким риском сопряжены ваши лучшие личные и профессиональные отношения и как свести этот риск к минимуму?

Если вы такой же большой поклонник театра, как я, скорее всего, вам известно, что персонажи пьес иногда приостанавливают действие, чтобы

обратиться непосредственно к публике или оглядеть сцену. Опыт «единорогов» показывает, что можно использовать этот метод для получения ценного инсайта посредством **переоценки впечатлений с более объективной точки зрения** [37]. Одна женщина поделилась с нами тем, что, когда у нее с мужем появляются разногласия, она мысленно выходит из себя, чтобы «понаблюдать» за тем, что происходит. В итоге, вместо того чтобы быть сердитой супругой, она становится наблюдателем. (Этот подход похож на умение взглянуть на ситуацию с точки зрения других людей, однако его суть все-таки состоит в умении наблюдать за происходящим с отстраненной, объективной позиции, в отличие от способности стать на место другого человека.) Специалист по ведению переговоров Уильям Юри весьма метко называет этот способ «выходом на балкон» [38]; в любом случае рефрейминг может быть исключительно ценным, как бы мы его ни называли.

Второй инструмент развития осознанности — **сравнение и противопоставление**. Сравнивая и противопоставляя, мы ищем сходства и различия между своими впечатлениями, мыслями, чувствами и поведением с течением времени, и это отличный способ выделить ранее незамеченные стереотипы поведения. Но вы, возможно, спрашиваете себя: если осознанность выражается в сосредоточении внимания на настоящем, какую пользу может принести анализ прошлого? Ответ: сравнение и противопоставление прошлого опыта с теперешним вносит большую ясность в настоящее. Вот примеры таких мыслей: «Я был так доволен работой на прошлой неделе. Что изменилось на этой неделе? Почему я чувствую себя таким несчастным?», или «Когда я выбрал профилирующий предмет в колледже, занятия по дисциплинам, связанным с бизнесом, вдохновляли меня больше всего. Соответствует ли этому страстному увлечению моя теперешняя работа?», или «На всех рабочих местах у меня возникают одни и те же трудности. Что это может означать?»

Мне самой этот инструмент очень помог, благодаря ему на меня снизошло откровение, касающееся моей карьеры. Первые пять лет после окончания колледжа я проработала в академической среде исследователем и адъюнкт-преподавателем, одновременно получая степень доктора наук. Но, будучи в глубине души предпринимателем, я бралась за любую временную работу в области консалтинга — сначала под присмотром профессоров, а затем в качестве консультанта небольшой компании. После окончания учебы, влюбившись в мир бизнеса, я работала в нескольких компаниях штатным организационным психологом, а со временем получила работу своей мечты в замечательной компании с командой, которой я восхищалась,

и руководителем, который позволил мне делать то, что я считала самым полезным для нашей организации. Однако менее чем через два года у меня возникло чувство беспокойства. Поначалу я подавляла его, напоминая себе о том, что должна быть благодарна за представившуюся возможность. Но, несмотря на все мои усилия, беспокойство выросло до такой степени, что я больше не могла его игнорировать.

Однажды вечером я обсуждала это с мужем. «Если мне не изменяет память, — высказал он предположение, — примерно два года назад на предыдущем месте работы ты чувствовала себя так же». Сама я этого не помнила, но муж оказался прав. Я испытывала не просто неудовлетворенность, мне казалось, что я попала в ловушку прогнозируемой рутины, состоящей из людей, проектов и офисных интриг. Довольно часто по пути на работу, когда я ехала по тому же маршруту, в тот же офис, в то же время, что и накануне, меня охватывал ужас.

Мне стало интересно, *испытывала ли я нечто подобное раньше в своей карьере*. Я не могла вспомнить такое чувство в период преподавания и консультирования, поскольку каждый новый семестр, каждое новое занятие и каждый новый клиент были для меня чистым листом, и мне никогда не приходилось погружаться в рутину. Стало понятно, что я была гораздо счастливее, когда работала на себя, а не на других. (Если копнуть еще глубже, то можно найти связь с тем, что я из семьи потомственных предпринимателей, которые предпочитают все делать сами, а не по чьей-то указке.) Раньше я не задавала себе подобных вопросов. И хотя ответы оказались не такими уж удобными, все-таки я стала гораздо лучше разбираться в себе.

Как человек не импульсивный, я решила позволить этим волнующим выводам покрутиться в моей голове несколько недель. Затем однажды вечером, по дороге из офиса к автомобилю, меня словно обухом по голове ударило: я должна открыть собственную компанию! И сделать это нужно, не откладывая в долгий ящик, чтобы потом, в пятьдесят с лишним лет, не разводиться руками: почему мне не хватило смелости совершить этот шаг? Несмотря на то что осознание этого факта вызывало довольно неприятные чувства, мне сразу же стало легче, появилась цель в жизни. Мне было нелегко покинуть корпоративный мир, но, честно говоря, я об этом не жалею. Я даже представить не могла, что будут получать столько удовольствия от работы, как получаю сейчас. И все это стало возможными благодаря сравнению и противопоставлению плюсов и минусов своей карьеры, которыми я занималась в течение нескольких недель.



Этот метод особенно хорош для озарений в профессиональной сфере; он также раскрывает паттерны поведения, препятствующие устройству нашей личной жизни. Рассмотрим пример «единорога» Джеда, одинокого 66-летнего программиста, которому только что предоставили, по его собственным словам, «очень длительный оплачиваемый отпуск». В компании Джеда прошло масштабное сокращение, и ему предложили пенсионное пособие. В совокупности с неожиданно предоставленным ему правом на получение социального пособия это означало, что он наконец-то может немного отдохнуть от работы. Однажды рано утром через несколько месяцев после начала отпуска Джек проснулся и уставился сонным взглядом на потолок. Похоже, в его новой жизни был один неприятный, хотя, возможно, и положительный, побочный эффект: у него появилось свободное время для того, чтобы заняться теми вещами, которые его не удовлетворяли, — например, изменением холостого положения. Джек не стал предаваться руминации, а проанализировал, есть ли в его неудавшихся прошлых отношениях нечто общее.

В то время Джек как раз заканчивал читать роман «Мадам Бовари»\*. (Он решил, что творческий отпуск — это шанс прочитать некоторые классические романы, которые он так и не прочитал в молодости.) Герой романа врач Шарль Бовари взял в жены Эмму, дочь одного из его пациентов. Поначалу роль супруги Шарля вызывала у Эммы волнение, но вскоре ей стало с ним скучно. Героиня испытала такое сильное разочарование, что это в буквальном смысле привело к ее смерти. Внимание Джеда привлек один фрагмент:

Но как выразить необъяснимую тревогу, изменчивую, точно облако, быстролетную, точно ветер? У нее не было слов, не было повода, ей не хватало смелости. ...Речь Шарля была плоской, точно панель, по которой вереницей тянулись чужие мысли в их будничной одежде, не вызывая ни волнения, ни смеха, ничего не говоря воображению [39].

На этих словах внутри Джеда как будто что-то щелкнуло. *«Неужели то общее в моих отношениях — это я сам? — подумал он. — Неужели я плоский, как панель?»* В поисках ответа Джек стал анализировать, как он себя вел во всех своих прошлых любовных отношениях, обдумывал свои стереотипы поведения, реакции, а также то, какое впечатление все это производило на его женщин. У него случился инсайт, и Джек понял, что всегда был эмоционально

---

\* Роман французского писателя Гюстава Флобера. *Прим. ред.*



сдержан. Огорчившись от чего-либо, он ничего не говорил и не делал, а просто замыкался в себе. Джед осознал, что такое поведение делало его «плоским», блокируя развитие более глубокой связи с женщинами.

Примерно в то же время Джед возобновил общение с одной старой подругой, с которой был знаком двадцать лет, но не поддерживал связи последние лет десять. Они вместе стали брать уроки танцев, и неожиданно между ними завязались романтические отношения. Через год они поженились, и Джед поставил цель в этих отношениях вести себя иначе. Например, когда происходило нечто такое, от чего он был не в восторге, старый Джед сидел бы молча, а новый Джед знал, что нужно давать выход своим чувствам, даже если это трудно или неудобно. Брак Джеда не идеален (а разве бывает иначе?), но он никогда не был счастливее.

Если вы хотите испытать метод сравнения и противопоставления на себе, в этом вам помогут несколько вопросов. Каждый из них можно применить к любой сфере жизни, в которой вы хотите лучше разобраться, — работа, карьера, отношения с людьми. Например: что (в моей работе) осталось прежним, а что изменилось по сравнению с прошлым? Были ли какие-либо типичные реакции в моем настроении, позитивном или негативном, которые совпали с изменениями (в работе)? Напоминает ли мне то, что я чувствую в отношении нынешней (работы), аналогичные чувства, возникавшие у меня на прошлом (рабочем месте)? Насколько я счастлив или удовлетворен (своей работой) сегодня по сравнению с тем, что чувствовал по этому поводу раньше? Улучшилась или ухудшилась ситуация сейчас по сравнению со всеми моими (прошлыми работами)?

Теперь давайте рассмотрим последний инструмент развития осознанности. По данным исследований, нам не удастся учиться на собственном опыте чаще всего потому, что мы редко находим время для осмысления своих открытий [40]. Действительно, может показаться, что в нашей занятой, многообразной, хаотичной жизни весьма трудно найти время для того, чтобы не оставлять без внимания самих себя. Однако **ежедневная проверка** не отнимает много времени (как и в случае ведения дневника, больше не значит лучше). Большинство «единорогов» имеют привычку выполнять короткую, сосредоточенную проверку, примерно так, как это делал Бенджамин Франклин. Объясняя этот процесс, наш знакомый, архитектор и предприниматель Джефф, говорит: «Поставив себя на место критически настроенного постороннего человека, я спрашиваю себя, как я справился со своими задачами сегодня и что я думаю о прошедшем дне?»

Вместо того чтобы тратить время на самонаблюдение или, хуже того, на руминацию, лучше прибегать к ежедневной проверке, чтобы проанализировать принятые за день решения, выявить поведенческие паттерны и понять, что сработало, а что нет. Этот небольшой ритуал может оказать существенное влияние не только на наше настроение или уверенность в себе, но и на наши действия и результаты. Например, в ходе одного исследования стажеры колл-центра, которые в конце каждого рабочего дня уделяли размышлениям всего несколько минут, повысили свою эффективность в среднем на 23 процента [41].

Таким образом, необходимо каждый вечер выделять несколько минут (во время поездки домой, отдыха после ужина или перед тем, как лечь спать) на то, чтобы сознательно ответить на следующие вопросы: **что сегодня произошло хорошо, а что не очень? Чему я научился и как стать умнее завтра?** Ответы на их не должны менять всю вашу жизнь, нередко даже инсайты, которые кажутся несущественными, помогают совершенствоваться постепенно. Однако если каждый день немного повышать уровень осознанности и самоосознания, суммарный эффект может поразить вас.

## История вашей жизни: составить карту созвездия, а не просто смотреть на звезду

Мой муж — ярко выраженный нерд\*, по этой причине я и вышла за него замуж. Днем он с энтузиазмом работает архитектором ИТ-систем, а по ночам, помимо всего прочего, увлеченно занимается астрономией. Несколько лет назад он пришел к выводу, что его хобби стало настолько серьезным, что оно требует настолько же серьезного телескопа. А поскольку стоит это устройство достаточно дорого, он решил собрать группу примерно из восьми родственников, каждый из которых внес бы свой вклад в то, что вскоре стало известно как «лучший в мире подарок на день рождения». Каждый раз, когда мой муж использует свое любимое достояние, он выполняет ритуал, который занимает весь вечер: устанавливает и настраивает телескоп, иногда подключает к нему камеру, изучает, в какое время различные объекты

---

\* Человек, глубоко погруженный в умственную деятельность, что наносит ущерб его социальной жизни. *Прим. ред.*

находятся в небе и т. п. Затем с детским восторгом часами сидит на крыше, рассматривая красное пятно на Юпитере, какой-либо кратер на Луне или кольца Сатурна.

В один из уик-эндов мы отдыхали в своем домике в горах Колорадо. Был бодрящий ясный вечер, и я решила, что на крыше вот-вот появится телескоп. Услышав, как хлопнула дверь, я приготовилась услышать привычное «Эй, иди посмотри на это!». Через какое-то время, так и не услышав никакого возгласа, я решила проверить, в чем дело, и с удивлением обнаружила, что мой муж просто сидит и смотрит в небо, а телескоп в переносном футляре стоит рядом.

— У тебя сломался телескоп? — спросила я в ужасе.

Ухмыльнувшись, муж заверил меня в том, что телескоп исправен.

— Когда я вышел сюда и мои глаза привыкли к темноте, — объяснил он, — я начал рассматривать все эти созвездия. Видишь, как прекрасен сегодня Млечный путь?

Все еще пребывая в замешательстве, я сказала:

— Порой действительно хорошо сделать шаг назад и увидеть общую картину.

Все это справедливо и в случае самоанализа. Инструменты осознанности, о которых вы только что прочитали, помогут вам понять свою нынешнюю суть, а вот подход под названием **«Жизненная история»** позволит, **оглянувшись назад, узнать, какое влияние оказал на вас итог всей вашей прошлой жизни**. Если каждое событие в жизни — это звезда, то история жизни — созвездие. Рассматривая в телескоп только отдельные звезды, мы не сможем оценить масштаб и красоту рассыпанных по небу созвездий. Поэтому превращение в «биографов своей жизни» (как говорит Тимоти Уилсон) [42] представляет собой чрезвычайно действенный и на удивление мало используемый подход к лучшему пониманию того, кто мы, кем становимся и кем могли бы быть.

На протяжении тридцати лет профессор психологии Дэн Макадамс активно занимается исследованиями жизненных историй. Подход Макадамса и его коллег заключается в том, чтобы помочь людям составить свои жизненные истории.

1. Представьте, что ваша жизнь — это книга. Разделите ее на главы, которые описывают ключевые этапы вашей жизни. В рамках этих этапов продумайте 5–10 сцен своей истории: ее лучшие, ключевые и поворотные моменты, ранние воспоминания, важные события детства,

важные события взрослой жизни, любые события, по вашему мнению, повлиявшие на вашу жизнь. Каждое такое событие опишите в одном абзаце. Что произошло и когда? Кто в этом участвовал?

2. Что вы и другие участники события думали и чувствовали, а также что в этом событии было для вас самым важным?
3. Что это событие говорит о том, что вы за человек, какой путь развития прошли с течением времени или кем можете стать?

Закончив писать, сделайте шаг назад и взгляните на историю своей жизни в целом.

1. Какие основные темы, чувства и уроки вы видите в своей истории?
2. Что говорит история вашей жизни о том, какой вы человек и каким человеком можете стать?
3. Что говорит эта история о ваших ценностях, стремлениях, увлечениях, стереотипах поведения, реакциях и влиянии на людей? [43]

Собрав истории жизни десятков тысяч людей, профессор Макадамс и его коллеги обнаружили в них общие темы, поэтому пришли к выводу, что определение таких тем помогает осмысливать на первый взгляд противоречивые аспекты своего «я». Например, Чейз — интроверт, но он занимается организацией мероприятий по сбору средств и любит свою работу. Интроверсия и увлеченность работой, требующей постоянного общения с людьми в неформальной обстановке, казалось бы, несовместимы. Однако, анализируя свою историю, Чейз обратил внимание на то, что все самые яркие моменты его жизни — те, когда ему удалось помочь людям, которым в жизни меньше повезло. Вот почему, несмотря на то что эта работа требует более активного общения с людьми, чем нужно интроверту, Чейзу нравится этим заниматься. Работа наполняет его жизнь тем, что представляет для него самую большую ценность — помощью другим людям. А если для этого нужно немного пообщаться, Чейз с радостью делает это.

Давайте рассмотрим, как стать биографом своей жизни такими способами, чтобы в итоге приблизиться к настоящему инсайту. По данным исследований, люди, которым свойственно самоосознание, обычно составляют более **сложные описания** ключевых событий своей жизни: они чаще рассматривают каждое событие с разных точек зрения, включают в свои истории разные объяснения, а также анализируют сложные и даже

противоречивые случаи. Во многих отношениях сложность представляет собой противоположность потребности в абсолютной истине, о которой мы говорили в предыдущей главе: вместо того чтобы искать простые, поддающиеся обобщению факты, осознающие себя люди признают сложный характер ключевых событий в своей жизни. Возможно, именно по этой причине сложные жизненные истории ассоциируются с непрерывным личностным ростом и годами зрелости в будущем [44].

Помимо этого, необходимо стремиться к поиску *основополагающей связи*. Способность найти соответствие во множестве важных событий жизни обеспечивает неожиданные инсайты. Так, например, Чейз открыл важную для себя ценность — делать добро людям [45]. К числу таких связей относятся личный успех, достижения, взаимоотношения с людьми, личностный рост, понимание жизни как возможности для развития и совершенствования [46]. Еще одна особенно интересная тема жизненной истории — которой Макадамс уделял повышенное внимание на протяжении большей части своей карьеры, — искупление, духовное возрождение. Люди с пораженческими установками видят закономерность в том, что хорошее становится плохим, а люди с установкой на духовное развитие убеждены в том, что плохое может превратиться в хорошее.

Исследователь темы самоосознания Тимоти Уилсон и его коллеги продемонстрировали силу исправления и возрождения в эксперименте с участием первокурсников Университета Дьюка, у которых возникли проблемы с оценками [47]. Очевидно, что низкая успеваемость этих студентов существенно затрудняла планирование истории в духе «хороший студент, отличный университет, блестящее будущее». Уилсон и члены его команды разделили учащихся на две группы. Одной из групп показывали на видео студентов старших курсов, которые рассказывали о том, как их оценки улучшались по мере адаптации к университетской жизни — другими словами, первокурсники услышали новую историю и получили альтернативное объяснение своих трудностей. Вторую группу не знакомили с новой историей. Результаты двух групп существенно отличались: год спустя у тех, кто узнал новую историю, средний балл повысился в среднем на 0,11 (в отличие от студентов, которые остались со старой историей, их средний балл немного снизился); кроме того, участники из первой группы реже бросали учебу, и всего 5 процентов учащихся, узнавших новую историю, признавали свое поражение по сравнению с 25 процентами остальных участников исследования.

Трогательный пример исправления показал молодой человек, принимавший участие в одном из исследований Макадамса (назовем его Джеймс), жизнь которого была сопряжена с большими трудностями. Джеймс был рожден в результате изнасилования, в жизни столкнулся с чередой серьезных испытаний, в том числе пережил клиническую смерть после нанесенного ему ножевого ранения. Однако там, где другие видели бы тьму и отчаяние, для Джеймса брезжила надежда: «Я был мертв, но врачи вернули меня к жизни. ...Моя жизненная философия всегда выражалась в том, чтобы позитивно, а не негативно относиться к любым жизненным обстоятельствам. Размышляя позитивно, вы добьетесь успеха. Погружаясь в негатив, пойдете ко дну» [48]. Было бы легко назвать Джеймса неумным оптимистом. Однако подобные истории всегда доказывают: если правильно оценивать выпавшие на нашу долю испытания и видеть в них возможность исправить ситуацию, даже самый ужасный опыт будет способствовать обучению, развитию и самосовершенствованию [49].

Таким образом, когда придет время для написания жизненной истории, не воспринимайте ее как изящный, гладкий голливудский сценарий. Принятие сложности, тонкостей и противоречий жизни поможет вам понять свою внутреннюю реальность во всей ее прекрасной замысловатости.

## Разработка решений: от проблем к целям роста

Итак, мы проанализировали инструменты, позволяющие нам лучше понять *настоящее* (практика осознанности, как в форме медитации, так и в иных формах) и *прошлое* (написание истории жизни). Остается обсудить один важный вопрос: как развить внутреннее самоосознание и повысить вероятность успеха в *будущем*? Как отметил один из наших «единорогов», «чтобы начать жить так, как вы хотите, недостаточно знать себя, необходимо ставить цели и вводить изменения». Во многих случаях приверженцы самопознания обнаруживают расхождение между тем, на каком отрезке жизненного пути они находятся, и тем, где хотели бы быть сейчас или в будущем. Предположим, после осознанного сравнения и противопоставления вы пришли к выводу, что компания, в которой вы работаете, вам не подходит. А может, написав историю своей жизни, вы поняли, как важно для вас

проводить больше времени со своей семьей, но из-за 80-часовой рабочей недели не можете делать это. Зачастую **от того, действуете ли вы в соответствии с новообретенным инсайтом, зависит, ждет вас в жизни успех или прозябание.**

На протяжении всей своей карьеры Мэтт, талантливый, амбициозный специалист по финансовым услугам с глубокими познаниями в своей области, получал одобрение руководителей, коллег и клиентов за прилежный, дисциплинированный подход к работе. В момент нашей первой встречи я вела программу развития перспективных специалистов, куда был зачислен и Мэтт. Я сразу же разглядела в нем большой потенциал.

Недавно Мэтта назначили преемником президента одного из подразделений компании. CEO компании сообщил мне, что, по его плану, Мэтт должен в течение примерно трех лет работать рядом с президентом, чтобы изучить тонкости этой работы, а после выхода нынешнего президента в отставку он мягко займет его место. Но, как часто бывает, все пошло не так, как планировалось. Спустя год работы Мэтта на этом месте у его руководителя внезапно серьезно подкосилось здоровье и ему пришлось раньше уйти из компании. CEO принял решение не нанимать на эту должность человека со стороны (по крайней мере, пока), и перед Мэттом открылись двери в кабинет президента.

Несмотря на то что CEO *хотел* назначить своего нового перспективного ставленника на эту должность, он все-таки не был уверен в том, что Мэтт готов к этому. В связи с этим Мэтт оказался в довольно затруднительном положении: его наставник ушел, вместо него пока никого не назначили и кто-то должен был заполнить этот вакуум в руководстве. Мэтт обратился к CEO компании и предложил свою кандидатуру на эту должность, пока не будет найдено постоянное решение — и CEO согласился. Мэтт знал, что ему предстоят трудности роста, ведь, помимо обычных задач каждого руководителя, таких как мотивирование команды, управление эффективностью и обеспечение результатов, ему также предстояло стать неофициальным руководителем некоторых своих коллег. Однако Мэтт не стал падать духом, придя к выводу, что это прекрасная возможность превратить проблемы в решения — другими словами, он поставил перед собой цель развить навыки, необходимые ему для постоянной работы в этой должности.

Большинство людей интуитивно понимают, что в случае возникновения проблем самое продуктивное, что можно сделать, — это искать решения. (Должно быть, поэтому руководители так любят произносить фразы

вроде «Не приносите мне проблемы, приносите решения!».) Однако, как правило, особенно в бизнесе, мы тратим слишком много времени на то, чтобы фокусироваться на самих проблемах, и сравнительно мало внимания уделяем поиску решений. **Сосредоточение внимания на выработке решений** не только помогает добиться поставленных целей в рекордное время, но и дает неожиданное преимущество: мы учимся меньше *размышлять*, но больше *понимать*. В ходе одного исследования участники прошли трехмесячный курс лайф-коучинга, сфокусированный на постановке целей и оценке успехов в их достижении. Этот курс не только помог людям достичь поставленных целей в рекордно короткие сроки, но и снизил их склонность к самонаблюдению и привел к росту самооценки [50]. Другое исследование показало, что люди поддерживали такой результат даже почти спустя восемь месяцев [51]. В придачу выработка решений обеспечивает нас эффективным противоядием от руминации [52].

Данные в отношении пользы от выработки решений настолько убедительны, что в психологии сформировалась целое направление, основанное на предположении о том, что сосредоточение внимания на решениях позволяет обрести инсайт, а также добиться благополучия и успеха. В 1980-х годах супруги Стив де Шазер и Инсу Ким Берг разработали подход под названием «краткосрочная терапия, сфокусированная на решениях» [53]. Этот подход обеспечивал существенное улучшение в таких случаях, как депрессия, рецидивизм, стресс и урегулирование кризисных ситуаций [54], а также в области психологического и социального функционирования в таких группах населения, как родители, заключенные [55], подростки с поведенческими проблемами, работники системы здравоохранения, а также супружеские пары, испытывающие трудности в браке [56]. В контексте наших целей этот подход способствует повышению вероятности инсайта и психологическому развитию [57].

Если вы хотите развить способность к анализу проблем с целью нахождения решений, вам поможет простой, но эффективный инструмент под названием **Чудо-вопрос** (возможно, вы уже знаете его по книге Switch\* Чипа и Дэна Хизов). Этот метод, разработанный Шазером и Берг, обеспечивает инсайт повсюду, от рабочего места до семейной жизни и сеансов психотерапии; по некоторым данным, он даже помогает игрокам в гольф умерить страх в момент удара по мячу [58]. Что же за чудо такое этот чудо-вопрос?

---

\* Издана на русском языке: Хиз Ч., Хиз Д. Сердце перемен. Как добиваться изменений легко и надолго. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.



Представьте себе, что сегодня ночью, пока вы будете спать, в вашей жизни произойдет чудо. Магическое событие исключительной важности полностью решило вашу проблему, и его последствия, возможно, распространились на другие сферы вашей жизни, безмерно их улучшив... Подумайте немного... как изменится теперь ваша жизнь? Подробно опишите это. На что вы обратите внимание в первую очередь, проснувшись утром?

Давайте вернемся к Мэтту. Получив от своей команды обратную связь по поводу того, что самая большая его проблема — это делегирование полномочий, он прибег к методу «Чудо-вопрос», чтобы понять, как ее можно решить. Мэтт подумал, что если бы его проблема разрешилась чудесным образом, то он наверняка больше не считал бы просьбы о помощи слабостью, а, напротив, делегировал полномочия в целях повышения вовлеченности, совершенствования и процветания членов команды.

После этого Мэтт нарисовал трогательную картину желаемого будущего, в котором он превосходно делегирует полномочия (брatья Хиз в своей книге называют эту картину «открыткой с изображением пункта назначения»). Речь идет о будущем, в котором Мэтт уже повысил вовлеченность и результативность своей команды и при этом чувствует себя менее загруженным и более эффективным. Обратите внимание: в действительности реализовать найденное Мэттом решение было не так уж просто, за один раз этого не сделаешь. Но он представил себе, какие более глубокие изменения произойдут с ним и его подчиненными («Благодаря делегированию я буду лучше справляться с работой»).

Эффективность «Чудо-вопроса» отчасти объясняется тем, что он заставляет посмотреть на свои стремления шире; а ведь это ключевой столп инсайта, как вам уже известно. Одна женщина-«единорог» высказала такую же мысль. Эмили была одной из восьми детей в семье, с трудом сводившей концы с концами. Преисполненная решимости не повторять ошибок родителей, она превратила свое трудное детство в стимул к достижению успеха в карьере.

Самоосознание невозможно без постановки целей. Прежде всего я определяю, чего собираюсь достичь. Например, когда я только пришла работать в свою компанию, мне необходимо было построить крепкие отношения и завоевать доверие подчиненных, а сделать это можно было, только заслужив доверие членов своей команды, укрепив их веру в меня. Любая оплошность могла повлечь за собой неприятности. Поэтому мне приходилось постоянно задавать себе вопрос: «Как этот мой поступок повлияет на мою цель?»

Впрочем, когда речь идет о развитии внутреннего самоосознания, не все цели равны. Как и ориентированные на обучение ученики Кэрол Дуэк и Кэрол Динер, **когда мы формулируем свои цели с учетом того, как будем учиться и развиваться, перед нами открывается путь к совершенно новому уровню познания себя и новым достижениям.** В ходе одного исследования студентам колледжа предложили в двух абзацах описать главную цель своей жизни, а также способ, которым они пытаются ее достичь [59]. Интересно, что те студенты, которые описывали цели, связанные с обучением и развитием, продемонстрировали более высокий уровень самоосознания, зрелости и благополучия даже *почти четыре года спустя*\*.

Герой нашей истории Мэтт, вместо того чтобы просто пообещать себе эффективнее делегировать полномочия, в корне изменил подход к работе, а все благодаря тому, что он преодолел свой страх перед необходимостью просить о помощи. Он предпринял все необходимое, чтобы вдохновить свою команду и наделить ее полномочиями. На протяжении нескольких месяцев Мэтт работал над развитием недостающих ему навыков, чтобы в итоге добиться успеха на посту президента, если ему представится такая возможность. В конце концов CEO компании официально назначил его на эту должность. Сейчас прошел уже целый год, а Мэтт по-прежнему превышает всеобщие ожидания. Его история служит напоминанием о том, что чем быстрее понять, как определенные трудности могут привести к развитию, тем легче будет взять на себя ответственность и получить от жизни то, к чему мы стремимся.

По всей вероятности, вы хотели бы узнать, чем закончилось мое первое путешествие в мир осознанности и осталась ли я после этого целой и невредимой. В последний день программы медитации наша группа отправилась в длинный заснеженный путь к Великой ступе Дхармакая. Перейдя изящный деревянный мост, вдоль которого были развешаны гирлянды из цветных молитвенных флажков, я посмотрела вверх и увидела возвышавшуюся над нами ступу — две огромные белые арки, увенчанные конусом, который был покрыт сияющей позолотой, в естественном амфитеатре из заснеженных сосен. Как ни странно, это зрелище меня растрогало.

---

\* Если вы относитесь к числу поклонников телесериала «24 часа», вам будет интересно узнать, что первым автором этого исследования был Джек Бауэр.

Через несколько минут благоговейного трепета, полюбовавшись захватывающим видом, мы сняли зимнюю обувь и куртки и вошли в храм. «Вот это да!» — прошептала я Эбби, когда мы оказались внутри и вытянули шеи, чтобы рассмотреть гигантскую золотистую статую Будды и лазурный потолок с замысловатым рисунком.

А я удивилась возникшей в моей голове мысли: «Надеюсь, мы сможем здесь помедитировать».

После медитации я *наконец-то* все поняла. И никто не был удивлен этим больше меня самой. Мне показалось, что в течение всего уик-энда мой ум представлял собой стакан мутной от грязи воды, а теперь, через несколько приводящих в трепет минут, стал совершенно чистым. Тревожный, слишком много думающий мозг человека с типом личности А наконец прекратил свой бег со скоростью миллионы километров в час и пребывал в состоянии полного покоя. В этот момент я поняла, в чем смысл всей этой суеты.

По дороге домой из Горного центра «Шамбала» я была счастлива просто сидеть в безмятежном молчании вместе со своей сестрой, чего никогда прежде не было. С каким-то восхищенным удовлетворением я поняла, что не нужно заполнять каждую секунду непрерывной болтовней или музыкой. Когда мы с Эбби возвращались из этого волшебного места в шумный город, я решила купить себе подушку для медитаций и превратить половину своего кабинета в Мекку осознанности.

На следующий день после возвращения я с удовольствием занялась медитацией. Еще через день я снова медитировала, хотя мой эмоциональный пудель весом немногим более двух килограммов существенно затруднял выполнение этой задачи. Однако на следующий день и еще через день я оставила это занятие. Еще день спустя я подумала, что, может, мне не стоит ничего менять в своем кабинете. Должна признаться, что с тех пор я больше не медитировала — и не потому, что не понимаю, какую пользу это может принести, а потому, что другие методы развития осознания подходят мне больше.

Существует много способов развития внутреннего самоосознания — написание истории жизни для анализа прошлого, медитация осознанности и другие виды сосредоточения внимания на настоящем, а также выработка решений для формирования будущего. Хотя на определенном этапе целесообразно попробовать каждый из этих инструментов, вы можете обнаружить, что некоторые работают у вас лучше других. В конце концов, понять, что подходит вам больше всего, — это тоже инсайт.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

