

# Глава 2

## К свободе — через внутреннее видение

В 1998 году Бенуа Лекомт, американец французского происхождения, пересек вплавь Атлантический океан. За 80 дней он преодолел 5800 километров. Что им двигало? Бенуа хотел почтить память своего отца, умершего от рака в 1992 году. Кроме того, он рассчитывал привлечь внимание к проблеме рака и собрать деньги на научные исследования этого заболевания. В результате Бенуа удалось собрать более 175 000 долларов.

Лекомт рассказывал: «Смерть отца оставила в моей душе пустоту. После непродолжительной борьбы с болезнью отец ушел из жизни всего лишь в сорок девять лет. Чтобы собрать средства для ассоциации по борьбе с раком, я решил сделать то, что было в моих силах. Меня подстегивали жажда приключений и осознание собственной миссии. Осуществилась моя мечта переплыть Атлантику».

Лекомт готовился к этому шесть лет. Он рассказал, что часто мысленно прокручивал в голове картинку того, как отец учил его плавать. Пересекая Атлантику, он ежедневно находился в воде по шесть часов. Его сопровождала яхта, с которой в радиусе восьми метров от пловца поддерживалось электромагнитное поле, отпугивавшее акул. Ежедневно еда отнимала у Бенуа по четыре часа — ведь ему нужно было восполнять по девять тысяч калорий, уходивших на борьбу со штормами, ветром, дувшим со скоростью больше шести узлов в час, волнами в семь метров высотой и на пребывание в холодной воде.

Отправляясь в трудное путешествие, он сделал предложение своей возлюбленной, на что она ответила: «Повтори мне это на другом берегу океана».

Восстановив силы после героического заплыва, он снова предложил девушке выйти за него замуж, но она уклонилась от ответа. И ответила согласием только на третье предложение, когда Бенуа прибыл во Францию<sup>1</sup>.

Был ли этот человек сумасшедшим — плыть 80 дней и покрыть расстояние почти в 6000 километров, будучи

окруженным безжалостной стихией, когда вокруг тебя нет ничего, кроме воды? Вовсе нет! Им двигали самые высокие устремления: любовь, привязанность к близким. Бенуа хотел прославить отца, воплотить в жизнь собственную мечту и жениться на любимой.

Можете ли вы переплыть Атлантический океан? Я вовсе не шучу. Смогли бы вы это сделать? Я спрашиваю не о том, хотелось бы вам этого или нет, а только смогли бы вы сделать нечто подобное? Конечно, смогли бы! Такая возможность есть у каждого, несмотря на физические ограничения. Лекомт не был профессиональным спортсменом, он работал в авиакомпании. Поняв, что нами движет, мы можем добиться чего угодно. Знание собственной мотивации — это своего рода иммунитет против принятия роли заложника.

Великий заплыв Бенуа вызывает восхищение; однако самое главное в этой истории — что поддерживало его в этом свершении? Если вы хотите, как Бенуа, сделать нечто важное, вы должны задействовать психологический механизм, который я называю фокусом «Я». Что же сделал Бенуа? Он сосредоточился на результатах, которых можно было достичь с помощью заплыва, а не на ежедневных трудностях и разочарованиях. Если бы, проснувшись совершенно измученным ночной рвотой, он сказал себе: «Я не могу встать», он действительно остался бы в постели. Но как поступал Бенуа? Как все мы должны поступать в таких случаях? Он заставлял себя сосредоточиться на отце, любимой девушке и своей задаче — на чем-то позитивном, что позволило бы справиться с собой, вылезти из постели, нырнуть в холодную воду и провести еще один день в окружении акул. Бенуа нужно было сосредоточиться на положительных сторонах того, что он делал, иначе он стал бы заложником своей боли и стремления избежать ее. Стоило Бенуа сместить фокус своего «Я» на страдания и разочарования и перестать верить в собственные силы, его заплыв сразу бы закончился.

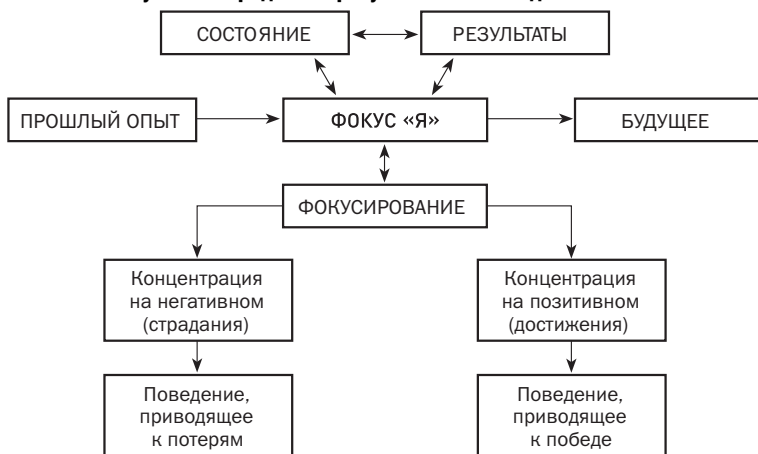
Вспомните об усилиях, которых требуют от нас физические упражнения, спортивная ходьба, марафонские дистанции, пешие прогулки, лыжи, теннис. Что происходит, когда мы начинаем концентрироваться на болевых ощущениях? Мы останавливаемся. На что следует направлять внимание, чтобы этого не произошло, чтобы победить боль? Беседуя с бегунами на марафонскую дистанцию, я слышал разные ответы: «просто двигаюсь к цели», «слежу за зрителями», «смотрю на деревья», «думаю о следующих четырех шагах», «вспоминаю что-нибудь приятное» или даже «думаю о предстоящем душе».

Все выдающиеся люди знают один секрет: нужно сосредоточиться на приятном, а не на неприятном. Концентрация на позитивном вызывает состояние, позволяющее добиваться того, чего добиваются они. В наших силах решить, будем ли мы сосредоточены на неприятностях или преимуществах. Внимание человека «фильтрует» реальность, и от его направленности зависит наш взгляд на мир. Будем понимать под фокусом «Я» наше избирательное внимание и способ интерпретации информации. Фокус «Я» представляет собой один из мощнейших психологических механизмов. От него зависит наше видение ситуации, осознанные действия или простое реагирование. Успешным спортсменам, вдохновенным лидерам, великим педагогам, талантливым художникам и ярким ученым известно, что успех требует позитивной энергии, и это состояние запускается фокусом «Я».

Как видно на рис. 2.1, позитивное или негативное состояние, которое мы у себя вызываем, сказывается на результатах нашей деятельности. Направленность фокуса «Я» определяется жизненным опытом, и от нас зависит, как мы поведем себя в экстраординарной ситуации, как она будет нами воспринята и что нас ждет — успех или поражение. Для тех, кто воспроизводит усвоенные шаблоны поведения, применяя их к текущим или ожидаемым событиям,

будущее обуславливается воспоминаниями о прошлом. Однако никто не хочет становиться заложником неудачного опыта.

**Рис. 2.1. Фокус «Я» определяет результаты нашей деятельности**



Поведение большинства людей стимулируется страхом или желанием избежать неприятностей. Приобретения побуждают к действиям немногих. Фокус «Я» контролирует, на чем мы сосредоточены, и в каждом объекте внимания всегда можно найти нечто положительное и отрицательное. Приятные события вроде выигрыша в лотерею, заключения брака или поступления на новую работу потенциально имеют негативные стороны, тогда как очевидные несчастья: увольнение, развод или даже смерть любимого человека — могут в итоге привести к чему-то позитивному.

Даже в самых неблагоприятных обстоятельствах можно найти способ вновь обрести вкус к жизни, с чем бы мы ни столкнулись — с утратой, несчастьем, гневом, унынием, желанием отомстить и т. д. Не найти в жизни радости после утраты — это значит оказаться в заложниках. Жизнь сладостно-горька, ее наполняют радость и боль. Счастье — это состояние души и следствие нашего выбора.

## Фокусировка собственного «Я»

Вы когда-нибудь говорили себе, что у вас ничего не получится, еще только приступая к делу? Сообщая боссу о проблеме? Перед важным экзаменом? Обращаясь к кому-то с просьбой? Если мы чего-то ожидаем, как правило, это и происходит. Правильная фокусировка позволяет достичь почти всего, чего мы хотим, главное — сосредоточиться на позитивном результате. Если думать о нежелательном исходе, попадание в заложники гарантировано.

Если ребенку сказать: «Не пролей молоко», он, скорее всего, его прольет. Если же он услышит: «Не упали с велосипеда», падение, можно сказать, обеспечено. Почему так происходит? Ученые обнаружили, что фокус «Я» работает в основном с образами. Какой же образ возникает у ребенка после подобных предостережений? Пролитое молоко и падение с велосипеда.

Еще один интересный пример дают дорожные происшествия. Если машину несет по льду, а водитель фокусируется на дереве, которое он видит перед собой, скорее всего, он врежется именно в то, чего страшится. Поэтому полицейских, водителей и автогонщиков специально учат концентрироваться на том, куда они хотят ехать, а не на возможных препятствиях. Конечно, им нужно замечать опасность, но препятствия не должны быть в центре их внимания.

Если сосредоточиваться на плохом — на том, чего хотелось бы избежать, или на собственных утратах, — то можно утратить контроль над собственной жизнью и погрузиться в чувство безнадежности и неудовлетворенности. Это так просто — «сфокусироваться» на проблемах или препятствиях, на всем том, чего бы нам так сильно не хотелось! Поступая таким образом, мы оказываемся в заложниках и получаем именно то, чего стремились избежать. Быть в заложниках у кого-то или у собственных привычных

реакций, мыслей и эмоций — оба этих состояния оказываются тесно взаимосвязанными. В итоге мы ощущаем себя побежденными и оказываемся во власти негативных чувств — беспомощности, одиночества и невозможности контролировать ситуацию.

Джоан уверена, что Брайан специально сорвал деловую встречу, которую она вела, задавая вопросы о методах ее работы. Он пренебрежительно прокомментировал ее вступительное слово и отвлек тем самым внимание других членов комитета от того, что она собиралась сказать, переключив его на другие темы. Неожиданные реплики Брайана сбили настрой Джоан и испортили презентацию проекта, над которым группа Джоан работала последние полгода.

Брайан действительно мог сделать это намеренно, однако Джоан, утратив видение того, к чему она стремилась, сама позволила встрече сойти с намеченного пути. Воспринимая Брайана как проблему, она попала в ловушку и перестала контролировать ход встречи. Эмоции Джоан помогли Брайану взять ее в заложники. Она позволила себе сосредоточиться на помехах, создаваемых Брайаном, а не на целях презентации. Как же следовало поступить? Что бы сделал в подобной ситуации профессиональный переговорщик?

Прежде всего, можно было бы пойти на уступки, выявив в репликах Брайана «рациональное зерно», после чего вернуться к первоначальной цели выступления или общим задачам собравшихся. Но, начав защищаться, Джоан сразу оказалась в заложниках.

Далее она могла бы задать Брайану вопросы, чтобы изменить направленность его внимания, или, воспользовавшись ролью ведущей, напомнить о цели встречи, что также позволило бы Джоан переключить собравшихся на позитивную цель.

Наконец, можно было предложить обсудить вопрос о методах работы в конце встречи. Управляя своим состоянием

и фокусом «Я» и не оказавшись в заложниках ни у Брайана, ни у себя самой, Джоан могла кружным путем прийти к успеху. Наша судьба всегда в наших руках.

## Куда направлен фокус «Я»-собеседника?

Переговорщиков, работающих с захватчиками заложников, специально обучают быстро определять, на что направлено внимание террориста. Этот прием позволяет понять мотивацию конструктивного или деструктивного поведения преступника. Не понимая мотивации партнера по общению, нельзя установить с ним достаточно прочную связь и, следовательно, оказывать на него влияние. Переговорщики внимательно слушают, стремясь к тому, чтобы их вопросы, стиль ведения беседы и ответные реплики строились с учетом мотивации преступника. Основной целью переговорщика является переориентация фокуса «Я» террориста с негатива на позитив.

Когда Брайан Николс взял Эшли Смит в заложники (см. главу 1), она всеми силами стремилась переключить его внимание с негативных аспектов ситуации — стремления убить ее и самого себя — на позитивные и вовлекла преступника в беседу о смысле его жизни в будущем. Эшли сказала Брайану, что он действует неверно, и предложила: «Ты должен вернуться в тюрьму и вместе с другими заключенными внимать слову Божьему».

Стоит ли говорить о том, что переговорщики часто сталкиваются с тяжелыми характерами? Но они используют простой прием «отделения личности от проблемы» и в острые моменты ведут беседу сдержанно и неторопливо. В фильме «Переговорщик» (The Negotiator) актер Кевин Спейси играл человека, которому пришлось вести переговоры с другим переговорщиком, превратившимся в террориста (актер Сэмюэль Джексон). Герой Спейси говорил:

«Я не решаю, кто виновен или невиновен; моя задача — сделать так, чтобы все заложники и ты сам остались живы». Ничто не смогло поколебать его позиции. Переговорщики убеждают террористов изменить взгляд на то, что они собираются сделать, хотя при этом не исключается возможность оказаться в тюрьме. Известно, что подобная тактика переговоров оказывается успешной в 95% случаев<sup>2</sup>. Руководители, пытающиеся изменить установки своих сотрудников, не могут похвастаться такими высокими показателями.

Настоящий переговорщик не позволяет себе оказаться в заложниках агрессии, отчаяния, негативных чувств или упадка духа террориста. Если он способен быстро понять, что поставлено на карту и каковы мотивы преступника, он может успешно разрешить конфликт.

Следует помнить, что наше душевное состояние проявляется в том, как мы ведем себя и, соответственно, выглядим в чужих глазах. Стиль ведения беседы отражает направленность фокуса «Я». Дополнительную информацию дают выражение лица, поза и интонации голоса. Чтобы понять мотивы преступника, хороший переговорщик задействует все органы чувств. Научитесь понимать, что движет людьми, и тогда ваша способность к продуктивному общению несказанно возрастет.

## В каком эго-состоянии вы находитесь?

Что такое «состояние нашего “Я”» или «эго-состояние»? В 1963 году Эрик Берн, создатель транзактного анализа, определил то, что он назвал эго-состоянием, как «совокупность связанных друг с другом чувств, мыслей и способов поведения»<sup>3</sup>. Я развил его идею и считаю, что эго-состояние — это то, как мы себя ощущаем в каждый конкретный момент времени. Состояние нашего «Я» — это совокупность физиологического состояния, установок,



эмоций, настроения, поведения и убеждений. Знаете ли вы, когда настроены позитивно, когда разгневаны, когда испытываете энтузиазм или чувствуете себя обескураженным? Быть успешным — это значит вызывать в себе правильное эго-состояние. В свою очередь, эго-состояние зависит от направленности фокуса «Я».

Лэнс Армстронг, известный велосипедист, семь раз побеждал в велогонке «Тур де Франс», хотя должен был умереть от рака. В 1996 году у него диагностировали опухоль яичка. Впоследствии болезнь распространилась на брюшную полость, легкие и мозг. «Его шансы протянуть еще год были минимальны, — рассказывал его лечащий врач, онколог Крейг Николс в интервью The New Yorker. — Нам удастся помочь не более чем одной трети людей с подобным диагнозом».

Но каким-то чудом после года хирургических операций в сочетании с интенсивной химиотерапией диагноз Армстронга был снят. Николс охарактеризовал его как «самого волевого из виденных мною людей», добавив: «И он не хотел умирать».

В книге «Не только о велоспорте: мое возвращение к жизни» (It's Not About the Bike: My Journey Back to Life) Армстронг пишет: «Езда на велосипеде так тяжела, страдания столь сильны, что они могут считаться искуплением. Боль глубока и остра; она пеленой окутывает мозг».

В 1998 году, вернувшись в спорт, он не нашел ни одного клуба, готового поддержать его, кроме команды американских почтовых служащих. Все остальные видели в нем «отработанный материал». Как Армстронг отреагировал на это? Он недвусмысленно заявил: «Тот год был величайшим в моей жизни».

Ценой трудного опыта Армстронг обрел перспективу. По его словам, рак стал самым важным, что случилось с ним в жизни. До болезни он не заботился о стратегии, тактике или работе в команде, однако никто не может стать великим велосипедистом, не добившись совершенства в этих сторонах спортивной деятельности. Теперь ему нужно было не только выигрывать велосипедные гонки, но и ежедневно бороться за дар жизни. Фокус его «Я» расширился, и Армстронг стал помогать другим людям, также страдающим раком. Продажи желтых повязок на запястья с надписью LIVESTRONG («Живите изо всех сил») принесли более 10 миллионов долларов, которые были направлены на исследования раковых заболеваний<sup>4</sup>.

Результат зависит от нашего состояния. В этом секрет любого успеха. К сожалению, большинству людей трудно достичь нужного эго-состояния. Даже если это у них

получается, они не могут находиться в нем долго. Те, кто когда-нибудь занимался спортом, интуитивно понимают, что такое состояние. Что произойдет, если во время тренировки сосредоточиться на болевых ощущениях? Мы остановимся. Так поступает подавляющее большинство людей — они фокусируются на боли и неспособности достичь желаемого, то есть на препятствии, а не на достижениях, цели или результате.

В 2002 году Джеку Виттакеру достался самый крупный в истории выигрыш в лотерею: почти 315 миллионов долларов. После уплаты налогов он получил 113 миллионов. Через два года его жена Джул сказала: «Мне бы хотелось, чтобы ничего этого не было. Мне бы хотелось вернуть билет».

После выигрыша Джек Виттакер дважды был арестован за вождение машины в нетрезвом состоянии и проходил курс психологической реабилитации. Он не смог опровергнуть обвинения в нападении на владельца бара; ему было предъявлено два обвинения в связи с беспорядками в ночном клубе и в игровом центре. С женой они развелись. Виттакер был богат еще до выигрыша и решил потратить приз на дочь и внуку. В сентябре 2003 года восемнадцатилетний приятель внучки был найден в доме Виттакера мертвым. В декабре 2004 года умерла внучка, предположительно от передозировки наркотиков<sup>5</sup>.

С людьми, выигравшими в лотерею, после первого взрыва радости часто случаются неприятности. Большинство из них через пять лет после выигрыша оказываются в плачевном состоянии. Если задаться вопросом, почему победители лотерей не находят счастья, можно увидеть, что они не способны внутренне принять свой выигрыш и конструктивно организовать «новую» жизнь. Деньги меняют людей (то есть меняют их эго-состояние), и многих обладателей подобных выигрышей начинают буквально разрушать собственные неадекватные действия.

Как можно защититься, чтобы не стать пленником собственных проблем? Нужно контролировать фокус «Я» и поддерживать эго-состояние, необходимое для достижения желаемого результата.

Основное правило, которому необходимо следовать в любой ситуации, когда есть вероятность оказаться в заложниках, — это управлять фокусом «Я» и не включаться в словесные перепалки. Обезоружьте агрессора, задав ему вопрос. Советую практиковаться в смене эго-состояния постоянно. Если кто-то злит вас или раздражает, переключитесь на другое состояние «Я» с более позитивным душевным настроением. Чем больше мы тренируемся в изменении своего состояния, тем легче это сделать. Вот что пишут Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис и Энни Макки в книге «Эмоциональное лидерство» (Primal Leadership)\*: «Самосознание позволяет лучше чувствовать другого и помогает управлять собой, а комбинация этих качеств дает возможность успешно строить управленческие отношения»<sup>6</sup>.

## Контролируйте душевное состояние и поведение

Привести себя в позитивное или негативное состояние можно с помощью внутреннего диалога. Знание принципов работы фокуса «Я» позволяет не только влиять на самого себя, но и, понимая его направленность у другого человека, влиять на него ко взаимной выгоде.

Когда моему сыну Эндрю было четыре года, жена застряла с ним в лифте. Она нажала аварийную кнопку, и они с сыном в темной кабине ждали около пяти минут, когда можно будет выйти.

На следующий день мы с Эндрю выходили из квартиры, и он испуганно сказал: «Пап, я не поеду на лифте. Он снова застрянет». Как я помог ему переместить фокус «Я»? Предлагая жестом взять его за руку, я мягко сказал: «Эндрю, поедem на лифте». — «Он застрянет».

Я продолжал: «Нет, Эндрю. Лифт — наш друг. Поверь мне, он не застрянет».

---

\* Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. Здесь и далее примечания даны редактором.

Изменив свое состояние, сын решительно взял меня за руку, и мы вошли в кабину. Эндрю заговорил с лифтом: «Друг, хочешь печенья?» Приняв на себя роль лифта, я ответил: «Нет, спасибо. Я сейчас очень занят; я забочусь о твоей безопасности. Когда выйдешь, предложи печенье Элен». Мы вышли, Эндрю оглянулся и, широко улыбнувшись, сказал: «До свидания, друг». С того дня он иногда дружески приветствует наш лифт.

Рассказав эту историю на семинаре, я спросил участников: «Лгал ли я сыну, говоря, что лифт больше не застрянет?» Большинство ответило утвердительно. Но я не считаю, что это была ложь. В тот момент мое внутреннее состояние можно было охарактеризовать как уверенность, и только такое состояние лидера может обеспечить чувство безопасности. Если бы я сказал сыну: «Один шанс из двух миллиардов, что лифт застрянет», Эндрю сфокусировался бы на этой единственной возможности. Вспомним, что наш мозг запрограммирован на обнаружение опасности, поскольку это необходимо для выживания. Как отец, я был для Эндрю «гарантом безопасности», то есть человеком, обеспечивающим ребенку помощь и поддержку и тем самым позволяющим ему исследовать мир и рисковать. Опираясь на меня, Эндрю смог «перенастроить» себя и поверить в надежность лифта. Что бы я стал делать, если бы лифт снова застрял? Ответ прост: я бы стремился поддерживать ощущение покоя и переключил фокус внимания сына на то, «как у нашего друга темно».

Детей малайзийского племени сенои учат превращать ночные кошмары в приятные сновидения, делая угрожающих и опасных персонажей своими союзниками<sup>7</sup>. Подобная стратегия также оказалась полезной при бомбежках во Вторую мировую войну и на Балканах. Матери, сохранявшие спокойствие, поддерживали это состояние в своих малышах, и те продолжали спать. Испуганные родители не могли создать у своих детей чувство защищенности, и бомбежки нанесли им психологические травмы. Когда фокус нашего «Я»

сосредоточен на состоянии покоя, это чувство может передаваться окружающим. Точно так же в состоянии дистресса (сильного переутомления) мы заражаем окружающих тревогой, страхом или плохим настроением. Все сказанное легко применить и к работе организации.

Как пишут Д. Гоулман, Р. Бояцис и Э. Макки, «лидерство начинается с того, что руководитель управляет своей внутренней жизнью и следит за правильностью собственных эмоциональных и поведенческих реакций. Для многих из нас это самое трудное»<sup>8</sup>. Кому не знакомо состояние, когда не удается сосредоточиться? Нас как будто тянут в разные стороны: множество запросов, электронных писем, телефонных звонков. Один из секретов отличных работников — это способность отключаться от суеты и сосредотачиваться на поддержании позитивного состояния.

## Самореализующееся пророчество и фокус «Я»

О «самореализующемся пророчестве» психологи говорят в тех случаях, когда люди предрекают себе неудачу или успех. И то и другое берет начало в нашем разуме. Внутренний мир может как мешать, так и помогать жить. Определяя направление фокуса «Я», каждый в состоянии задавать себе программу победителя или побежденного. Однако многие не осознают, что имеют возможность выбора, и поэтому становятся заложниками страхов и негативных эмоций в отношении будущего.

Спортсмены знают, что на соревнованиях нельзя позволять себе думать о плохом. Например, теннисисты во время игры стараются поддерживать позитивное состояние, не смотря ни на что. Если на решающем этапе они утрачивают инициативу, то должны преодолеть разочарование, в считанные секунды сделать свой разум ясным и быть готовыми

к следующему удару. Если же игрок позволяет негативным чувствам укрепиться, он вступает на путь неудачника, и эта установка начинает управлять его поведением. Все это применимо и к бизнесу. Лидеры должны уметь справляться с разочарованием или неудачей мгновенно и продолжать вести людей за собой, не снижая их мотивацию и моральный настрой.

Как связаны власть и самореализующееся пророчество? Если относиться к власти негативно, это негативно скажется на нашей жизни. Не доверять власти — значит не доверять себе. Каждый имеет опыт общения с властью, поэтому вопрос заключается в следующем: как подобный опыт влияет на направленность фокуса «Я» и тем самым на самовосприятие? Позитивный опыт контактов с властью важен для создания чувства сопричастности, нахождения смысла в утратах и неудачах и формирования уверенности в себе.

Сколько родителей вливают яд в души своих детей? Может ли преподаватель нанести вред ученикам? А менеджер — работникам? Каждый, кто наделен какой бы то ни было властью, может отравить сознание. Представим, что врач говорит больному раком: «Мне очень жаль, это действительно трагедия. С таким диагнозом люди живут не дольше двух месяцев». После такого заявления больной, скорее всего, к указанному сроку скончается. Если же доктор скажет: «Конечно, это очень серьезно, однако есть люди, живущие с таким диагнозом годы», пациент может чувствовать себя хорошо достаточно долго. Исследования Сарделла и Триервейлера, посвященные тому, как онкологические больные воспринимают свой диагноз, показали, насколько важно акцентироваться на благоприятном прогнозе, чтобы пациент сумел психологически адаптироваться к ситуации уже на раннем этапе лечения<sup>9</sup>.

Гиппократ (460–400 гг. до н. э.) писал: «Некоторые пациенты, несмотря на тяжесть своего заболевания, вновь

обретают здоровье благодаря хорошему расположению врача»<sup>10</sup>. Позитивный фокус нашего «Я» и вера в авторитет доктора помогают сбыться благоприятному пророчеству.

Как уже говорилось, «равнение» на прошлое в значительной степени определяет наши установки в плане самореализации. Можно сказать, что память о прошлом влияет на будущее человека. Сохраняя воспоминания и повторяя прежние действия и поступки, мы определяем то, что должно случиться в будущем. Если воспоминания о прошлом позитивны, результат, скорее всего, тоже будет позитивным. Если же воспоминания носят отрицательный характер, будущее будет таким же.

Пока мы не начнем активно вмешиваться в этот процесс, наше будущее будет определяться прошлым опытом, играющим роль фильтра. Вот хороший пример: если соискатель не прошла собеседование при приеме на работу, то, идя на него в следующий раз, в глубине души она будет считать, что и здесь у нее ничего не получится. Отказавшись спокойно проанализировать ситуацию, она станет заложницей собственного негативного самореализующегося пророчества. Только осознанность поведения и самообладание позволяют избежать подобной участи.

Скотт стал заложником неверия в себя. Этот тридцатилетний мужчина готовился занять один из руководящих постов в компании и часто ездил в командировки, проводя по крайней мере пять дней в неделю вдалеке от семьи. В смятении он подошел ко мне на семинаре.

— Мне придется оставить работу, — сказал он.

— Почему? — спросил я, искренне не понимая, что могло побудить его к подобному решению.

— Моя работа убивает мою пятилетнюю дочь. Когда я уезжаю, она плачет не переставая. Поэтому сейчас я ухожу из дома рано утром, пока дочь не проснулась.

Я спросил, звонит ли он дочери во время поездок.

— Нет, она сразу же начинает плакать в трубку.

— Что происходит, когда вы возвращаетесь?

— Ну, она продолжает играть и не обращает на меня внимания.

— И что вы делаете?

— Ну, я стараюсь не мешать и позволяю ей играть, сколько хочется. Я не хочу быть плохим отцом.

Скотт позволил себе оказаться в заложниках у страха быть «плохим отцом» вместо того, чтобы взять на себя ответственность изменить самореализующиеся пророчества, определявшие жизнь его самого и его дочери.

Я предложил Скотту договориться с дочкой о том, чем они вместе займутся, когда он вернется, и сделать ее «участницей» своих поездок, развесив по всему дому рисунки, которые напоминали бы ей, где он сейчас находится. Я также уговорил его попросить дочку что-нибудь ему нарисовать, чтобы он мог взять ее рисунок с собой. Очень скоро Скотт перестал сосредоточивать внимание на болезненных переживаниях, причиняемых ему и дочери разлукой. Наконец, я предложил ему звонить дочке хотя бы раз в день, а возвращаясь, брать ее на руки и обнимать. Духовную связь можно поддерживать и в разлуке. Скотту нужно было изменить фокус своего «Я» и помочь дочери сделать то же самое, сосредоточившись на том, что они сделают после его возвращения.

За две недели негативную установку удалось преодолеть, и между дочерью и отцом установились новые отношения. Мать, которая раньше чувствовала свою беспомощность, тоже стала активно участвовать в разрешении проблемы.

Почему Скотт считал себя плохим отцом? Все началось, когда из-за деловой встречи он пропустил концерт, на котором дочь впервые играла на фортепиано перед публикой. Когда он уезжал в командировки, страдания дочери подкрепляли его мнение о себе как о невнимательном и незаботливом отце. Сместив фокус «Я» на поиск решения, Скотт перестал чувствовать себя «плохим отцом» и сумел помочь себе и своей семье изменить сложившуюся ситуацию.

Другой интересный аспект этой истории, проливающий свет на поведение Скотта, — воспоминания о том, как тяжело он сам переживал отъезды своего отца. Воспоминания об отце и детстве сформировали нежелательный образ будущего, и Скотт стал заложником своих детских и нынешних страданий. На самом деле он прекрасный отец, и он позволил мне помочь ему это понять.

Но сколько людей продолжают страдать и чувствовать себя несчастными, однако ничего не делают для того, чтобы



что-то изменить? Сколько людей встречают смерть с несбывшимися надеждами? И наоборот — кто из нас готов пойти на риск, стремясь что-то сделать, и искать все новые и новые испытания? Так или иначе, самореализующееся пророчество — это реальность, предвещает ли оно благо или несчастье. Мы должны понимать, что можем сделать будущее таким, как нам хочется. Люди, чувствующие себя заложниками, должны приложить все силы к тому, чтобы изменить свою судьбу.

Основоположник транзактного анализа Эрик Берн называл самореализующееся пророчество «жизненным сценарием». По многим причинам люди в течение жизни принимают различные решения, формирующие своего рода «сценарий», и, к несчастью, поскольку наши мысли часто бывают настроены на плохое, он приводит к нежелательному результату — свершению самореализующегося пророчества<sup>11</sup>.

## Пусть «мысленный взор» работает

Каждый наш взгляд схватывает огромное количество информации, которую мозг преобразует в то, что мы «видим». Наверное, правильнее было бы сказать, что видит мозг, а не глаза. Однако особенно интересно вот что: чтобы «видеть», мозгу не обязательно получать информацию из внешней среды. Картинки, звуки и чувства хранятся в памяти, и их можно просматривать, как кино. Зрителем является фокус нашего «Я», своего рода «мысленный взор», проецирующий образы вовне, как будто события прошлого разворачиваются в окружающем нас мире.

Сила воображения поразительна. Многие спортсмены добиваются невероятных результатов, и остается только удивляться, как им это удалось. Одной из возможных техник является визуализация, или активное воображение.

Успешные легкоатлеты, еще не выйдя на беговую дорожку, мысленно многократно видят, как они выигрывают забег, получают звание чемпиона и медаль. Нырлящица должна представить, как она поднимается на вышку, почувствовать, как ноги отталкиваются от доски, увидеть, как красив ее совершенный прыжок, как вода касается кончиков ее пальцев, а потом всего тела, как, вынырнув, она слышит крики толпы, скандирующей ее имя, почувствовать приз в руках и, возможно, даже мысленно представить, как она звонит домой, чтобы сообщить близким о своей победе. И все это происходит в голове задолго до реального события.

Техника визуализации используется многими успешными людьми, и она может подарить неограниченные возможности каждому из нас. Практикуясь в визуализации, мы должны сосредоточиться на том, чего хотим достичь, и «видеть» желаемое как можно более детально. Представьте себе, где именно происходит событие и как оно развивается. Постарайтесь «разглядеть» все подробности. Вообразите, что вы получили повышение. Увидьте себя сидящим за новым столом, отвечающим по телефону и говорящим с людьми. Как удобно кресло и какой вид открывается перед вами! Представьте себе ощущение успеха в новой работе. Оттачивайте детали, пока не почувствуете покой и уверенность. Чем больше подробностей, тем эффективнее визуализация. Проигрывайте мысленное кино так часто, как только возможно. Сделайте «надежды» и «мечты» главенствующими в сознании.

Эффективность техники визуализации подтверждалась неоднократно. Мне лично очень помогают истории успеха «обычных» людей, добившихся небывалых результатов благодаря решению изменить собственную судьбу и представлявших будущие достижения еще до того, как они стали реальностью.

Мэрилин готовилась к презентации, на которой она должна была впервые в жизни выступить перед аудиторией из пятидесяти человек, в том числе перед президентом и CEO\* компании. Сначала она очень нервничала. Что будет, если она забудет текст вступления? А если ноутбук упадет? Ей представлялись все новые и новые опасности. Однако Мэрилин обучалась технике визуализации, и это помогло ей подготовиться. Она заранее побывала там, где ей предстояло выступать, и могла мысленно представлять себя стоящей именно в этом зале. Она представила, как будет одета. Положительное отношение аудитории к выступлению. Как она наслаждается презентацией. Все это Мэрилин прокручивала перед мысленным взором многократно, снова и снова, многие недели, предшествовавшие выступлению. В результате презентация Мэрилин оказалась самой лучшей из всех, что проводились до сих пор. Когда все закончилось, CEO подошел к ней и выразил свое восхищение. Девушка освоила простую технику, позволившую ей «перепрограммировать» себя и гарантировавшую успех.

Умение использовать активное воображение и визуализацию — это неотъемлемый признак успешных людей. Артисты и спортсмены создают ясные образы желаемого постоянно, лидеры мира бизнеса открыли для себя возможности визуализации и управления фокусом «Я» только сейчас. Эти приемы позволяют им концентрироваться на поставленных задачах. Хорошие руководители также понимают, насколько важно помочь другим пользоваться «внутренним зрением», ведь избранный путь не осилить в одиночку.

Питер Сенге пишет: «Если и есть в лидерстве идея, вдохновлявшая людские сообщества многие века, то это способность ясно представлять себе образ будущего, которое хочется создать. Трудно представить себе сколько-нибудь значительную организацию, не имеющую целей, ценностей и миссии, глубоко укоренившихся в сознании сотрудников. Для IBM это оказание услуг; для Polaroid — мгновенная фотография; для Ford и Apple — автомобили и мощь компьютеров “для всех”. Говоря о разном и разными способами,

---

\* Chief Executive Officer — главный исполнительный директор.

все эти организации объединяют людей с помощью общих отличительных особенностей и чувства общей судьбы»<sup>12</sup>.

Последовательное и убедительное выражение своего мировоззрения, заставляющее людей покупать определенные товары и становиться их ярыми приверженцами или, что еще лучше, «партнерами» компаний, — вот что является решающим фактором успеха. Чем ярче образ, тем проще внушить его другим. Мысленное планирование того, что мы хотим построить, воображаемая картинка еще не случившегося в конечном счете определяют стратегию и конкретные действия, позволяющие воплотить желаемое в жизнь.

Для современных организаций стандартной практикой стало формирование у сотрудников эмоциональной сопричастности ее целям. В этом смысле мировоззрение компании можно считать фокусом коллективного «Я», побуждающим к совместной работе ради достижения общего результата. Вдохновенные лидеры всегда порождают вдохновляющее мировоззрение.

## Заключение

Фокус «Я» — это важная составляющая нашей личности. Для многих является откровением то, что нервная система «запрограммирована» на обнаружение опасности и возможных неприятностей. Благодаря этому человек как биологический вид смог выживать в течение тысяч лет. Однако любое жизненное событие имеет как негативные, так и позитивные стороны. Управляя фокусом собственного «Я», можно решать, на каких именно аспектах реальности мы сосредоточимся. В этом смысле от нас зависит, будет ли выбор негативным или позитивным и будем ли мы счастливы.

Люди, добившиеся значительных успехов в спорте, творчестве и бизнесе, не позволяют себе концентрироваться

на плохом. При неудачах они способны преодолевать досаду и разочарование, не впадать в отчаяние, быстро «очищать свой разум» и в обновленном позитивном состоянии продолжать двигаться вперед. Но если позволить негативным чувствам укорениться, мы попадем в замкнутый круг неудач.

Спортсмены и вдохновенные руководители учатся управлять своим внутренним состоянием и поведением. Настроившись на хорошее, можно с большей вероятностью добиться желаемого. Для этого необходимо преодолеть естественную склонность в любой ситуации сосредоточиваться на неприятном и вместо этого фокусировать внимание на преимуществах или удовольствии, к которым могут привести наши действия.

Каждый способен лидировать на любом уровне организации и в любой сфере жизни. Исследователь Уоррен Беннис в книге «Как становятся лидерами» (On Becoming a Leader) пишет, что сущность лидерства заключается в полном самовыражении: «Ключ к самовыражению — это понимание себя и мира, а ключ к пониманию — это обучение, обучение на опыте собственной жизни. Процесс превращения в лидера во многом схож с превращением в целостную человеческую личность»<sup>13</sup>.

Сказанное означает, что нужно понимать мотивы поступков — своих и других людей. Также нужно понимать, что нами движет, уметь работать с прошлым опытом, позитивным и негативным, со всем тем, что искажает наше восприятие действительности. Управлять фокусом «Я» — это значит поддерживать верную направленность внимания при взаимодействии с людьми. Это значит владеть эмоциями и поддерживать позитивные чувства в людях. Подобное поведение не позволит человеку оказаться в заложниках и придаст ему силы. Лидеры, оказывающие положительное влияние на своих последователей, достигают величайших

успехов. Истинным лидерам позитивное состояние души позволяет даже критически оценивать себя и обеспечивает надежную обратную связь.

Реальностью становится то, на чем сфокусировано наше «Я». Каждое движение (слова, жесты, поза) отражает фокус нашего «Я», а питают его опыт сердца, разума и души. Если не управлять фокусом «Я», наше будущее окажется лишь воспроизведением ранее сформировавшихся условных связей.

Научившись видеть свои истинные намерения, мы откроем в себе силы достигать намеченных целей. Если люди склоняются к дурным мыслям, это и определит содержание фокуса их «Я». Отрицательные эго-состояния сужают фокус «Я», тогда как радость и чувство удовлетворения питают его и делают шире.

### Надо запомнить

1. Возможности человека зависят от фокуса «Я», а достигаемые результаты определяются его эго-состоянием. В способности входить в желаемое состояние заключается секрет любого успешного руководителя.
2. Добиться наилучших результатов помогает понимание мотивов поведения — своего и других людей. Высокая мотивация позволяет нам и тем, кто нас окружает, извлекать пользу из трудностей и даже болезненных переживаний, если мы делаем то, во что верим.
3. Самореализующееся пророчество — это психологический феномен, наблюдающийся в тех случаях, когда люди сами предрекают себе успех или неудачу. Жизненный успех зависит от убеждений человека,

- его интерпретации событий и переживаний, то есть от направленности фокуса его «Я».
4. Сведение воедино душевного состояния и поведения позволяет наиболее полно использовать нашу энергию и достигать выдающихся результатов. Подобная интеграция закладывает фундамент истинной сущности человека.