

Джим Лоэр

Перезагрузка

Как переписать свою
историю и начать жить
на полную мощность

Перевод с английского Ирины Радюшкиной

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2009

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

УДК 159.9
ББК 88.52
Л81

Серия «Не только бизнес»

Издано с разрешения издательства The Free Press
(A Division of Simon and Schuster, Inc.)

- Лоэр, Д.
- Л81 Перезагрузка. Как переписать свою историю и начать жить на полную мощность / Джим Лоэр ; пер. с англ. Ирины Радюшкиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. — 320 с. — (Не только бизнес).

ISBN 978-5-91657-046-5

Всегда ли наша жизнь соответствует нашим желаниям и ценностям? Осознаем ли мы, в каком направлении движемся? Какую историю мы, часто не задумываясь об этом, рассказываем о себе окружающим? Как достичь успеха, внутренней гармонии и удовлетворенности своей жизнью?

Ответить на эти вопросы вам поможет Джим Лоэр — американский психолог, широко известный своей работой в области психологии высоких результатов. Методы и приемы, изложенные им в этой книге, помогут вам разобраться в сценарии вашей жизни, найти в нем ошибки, требующие исправления, написать для себя новую историю и следовать ей шаг за шагом.

Эта книга может служить продолжением книги «Жизнь на полной мощности! Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью, и счастью» Джима Лоэра и Тони Шварца.

Рекомендовано для широкого круга читателей.

УДК 159.9
ББК 88.52

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Jim Loehr, 2007
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2009
ISBN 978-5-91657-046-5

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Оглавление

Пере(за)грузка.....	6
Предисловие	13
Введение	15
ЧАСТЬ I. СТАРЫЕ ИСТОРИИ	
Глава 1. Какова ваша история?	37
Глава 2. Предпосылки вашей истории, цель вашей жизни.....	64
Глава 3. Насколько вы добросовестный рассказчик?	101
Глава 4. Действительно ли вы живете в своей истории?	124
Глава 5. Внутренний голос	168
Глава 6. Три правила создания историй.....	182
ЧАСТЬ II. НОВЫЕ ИСТОРИИ	
Глава 7. Дело не во времени	209
Глава 8. Хватит ли у вас сил на вашу лучшую историю?.....	233
Глава 9. Научите себя	256
Глава 10. Воплощаем историю в реальность: промежуточная миссия и ритуалы.....	268
Глава 11. Больше чем просто слова: заканчиваем историю, выполняем миссию.....	289
Глава 12. Разложим процесс изменений на восемь шагов.....	299
Об авторе	312

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Пере(за)грузка

К сегодняшнему дню уже тысячи менеджеров и предпринимателей пали жертвой извращенного понимания основного принципа западной идеологии: во что бы то ни стало стремиться к финансовому успеху и головокружительной карьере. В этом беге они постепенно утрачивают то главное, ради чего живут. Впрочем, возможно, многие из них даже не задумываются над этим главным: никогда. Поначалу они хотя бы испытывали удовольствие от работы и оправдывались этим, но сегодня они жалуются на усталость, рутину и «идиотские порядки» в компании, где работают. Они уже не чувствуют радости побед и азарта решения трудных задач. Они работают так много не потому, что это нужно, а потому, что не могут иначе. Они мечтают жить по-другому, но не знают, с чего начать, и не находят сил бросить делать то, что делают. Они каждый день с утра встречаются с такими же, как они, и расстаются только к ночи. Они — трудоголики.

Мой друг и коллега сказал как-то, что успех — это интегрированная система из трех ценностей: достаток, уважение общества и личное счастье. И добавил, что имеет в виду именно систему из трех развитых компонентов, а не жертвование одним ради другого. Идет время, ценности общества меняются. Меняются и ценности человека. Как правило, вследствие потрясшего его события. В самом печальном случае — гибели близкого человека или перенесенного тяжелого заболевания. В самом лучшем случае —

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

вследствие прочтения потрясающей книги Джима Лоэра «Перезагрузка».

Перезагрузка — возможность на время снять напряжение, оглянуться, выделить в своей жизни главное и закрыть ненужные файлы, написанные не тобой самим. Жить гармоничной, полноценной жизнью, отказаться от погони за успехом, выраженным исключительно в финансовых показателях, переписать свою собственную историю в лучшую сторону — вот решение, к которому подталкивает читателя эта книга.

Приятно, что Джим Лоэр, в отличие от многих других авторов, не впал в истерию проповедования дауншифтинга: ухода от суэты деловой жизни в кедровые чащи, на индийские коровы пастбища или в тибетские снега. Нет в его книге и тени презрения к бизнесу и деловой культуре. Но есть четкое, выстраданное и искреннее убеждение: успешный человек должен быть счастливым и улыбаться не только тогда, когда на него наводят объективы фотокамеры.

*Радислав Гандапас,
бизнес-тренер, совладелец компании Oratorica,
бывший трудоголик*

Моей матери Мэри за то, что она неустанно помогала мне
создать правильную историю, и моим трем сыновьям,
Майку, Пэтти и Джеффу, которые были и будут в центре
моей жизненной истории

Жизнь каждого человека — это дневник, в котором он собирается писать одну историю, а пишет другую;
и самым жалким его часом является тот, когда он сравнивает масштаб того, как все есть, с тем, что он собирался совершить.

Джеймс М. Барри

Предисловие

«Я слишком много пью, слишком мало занимаюсь спортом, у меня пятнадцать килограммов лишнего веса, высокий холестерин, и я уже перенес операцию на сердце. Мой отец умер в сравнительно молодом возрасте от сердечного приступа. У меня четверо детей».

«Мне кажется, что я везде все делаю плохо — дома, на работе, в семейной жизни, в отношении себя. Я раздавлен».

«Я достиг всего, у меня в подчинении 2200 человек, но я потерял Бога — самую важную вещь в моей жизни. Я потерял духовность».

«Я уделяю слишком мало времени своим детям. Они ждут прихода няни, потому что она играет с ними больше, чем я».

«Я чувствую себя непонятым, мои усилия воспринимают как должное, моя супруга не понимает масштабов моей загруженности. Работа поглощает всю мою энергию».

«Карьера, которую я выбрал и которую люблю, угрожает самой священной части моей жизни — взаимоотношениям с моими тремя сыновьями».

«Я потерял страсть к тому, что делаю, — и на работе, и в личной жизни».

Это семь характерных высказываний из базы данных по десяткам тысяч успешных бизнесменов, добившихся много-го, которых попросили описать основные мотивы и общее ощущение от своей жизни. Одно из них принадлежит мне.

Джим Лоэр

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Введение

Все началось как в хорошей истории. Однажды я окончательно решился на отважный шаг: уйти с ответственного руководящего поста, который я занимал много лет. Уйти с поста главы прогрессивного муниципального психиатрического центра в глубинке штата Колорадо, чтобы исполнить свою давнюю профессиональную мечту — совместить мою любовь к психологии и к спорту. Основать бизнес, который будет специализироваться на помощи спортсменам в достижении оптимальной эффективности — переосмысливая то, как они пытаются, тренируются, отдохивают, восстанавливаются и, самое важное, как воспринимают самих себя. Шаг был одновременно и захватывающим, и пугающим. Это было начало 80-х годов, и я знал, что никто ничего подобного не делал. После того как развеялись мои первые опасения: финансовая неопределенность, борьба за завоевание доверия слушателей, переезд в Денвер, где было больше работы, — моя мечта стала превращаться в реальность. Я начал общаться со спортсменами международного уровня, особенно с теннисистами, страстно желающими, чтобы я помог им реализовать их профессиональную мечту — стать максимально конкурентоспособными. Мысль о том, чтобы стать первопроходцем в новой области психологии, опьяняла. Судя по всему, я менял жизнь своих слушателей. Работа

разжигала во мне такую страсть и целеустремленность, о каких я никогда не подозревал.

С новой работой, однако, пришли и командировки — много, много командировок. Сегодня Токио, на следующей неделе — Лондон, потом — Нью-Йорк; ни один вид спорта не предполагает больше путешествий по миру, чем профессиональный теннис. И благодаря моему возрастающему успеху у теннисистов (среди которых были Моника Селеш, Джим Курье, Аранча Санчес-Викарио и братья Галликсон) я начал привлекать людей и из других видов спорта: гольфистов (как, например, Марк О'Мира), хоккеистов (Майк Рихтер, Эрик Линдрос), конькобежцев (Дан Йенсен), баскетболистов (Грант Хилл), футболистов и бейсболистов, звезд студенческих команд и профи. Моя карьера часто уводила меня далеко от моих детей, которые для меня были важнее всего на свете, но это было время (как я тогда считал), когда нужно тратить свою лучшую энергию на карьеру, чтобы я смог достичь максимального успеха и таким образом стать лучшим образцом для подражания для них.

Итак, такова была история, которую я рассказывал себе как отцу.

В реальности все было по-другому. Каждый раз, когда я возвращался домой, я чувствовал себя чужаком. При этом трое моих сыновей знали не так уж и много о том, что я представляю собой и чем занимаюсь. Они настолько привыкли к тому, что меня нет, что я чувствовал себя лишним, когда появлялся дома. Самым пугающим было то, что я не знал, кем становятся они.

Достичь профессиональных успехов, но при этом потерять что-то гораздо более ценное — что же это за история? Я долго думал о себе как об отце, который сделал бы для своих детей все, но я все меньше видел и знал их. Разве это та история, которой мне бы хотелось поделиться с кем-нибудь? Разве это та история, с которой я мог бы жить? Мог бы я просто игнорировать ее и разобраться с ней позже? Например, через год или два (или три), когда я на самом деле реализую себя профессионально?

Все больше и больше я увязал в ловушке выбранного пути. Величайшей ошибкой с моей стороны было бы потерять моих мальчиков. А путь, по которому я шел, вел именно к этому. Я чувствовал себя виноватым и отчаянно желал изменить ситуацию: или вернуться к карьере штатного психолога, где не было бы необходимости в командировках (но и профессиональный рост был бы почти невозможен), или что-то изменить в текущей деятельности.

Когда я мог, я брал сыновей на спортивные состязания, особенно летом. Теннисный турнир U.S. Open прямо перед началом учебного года в школе был отдельным удовольствием. Но хотя мы и наслаждались совместным времяпрепровождением, это были необычные события — не в домашней обстановке.

Настоящим поворотным моментом стало простое обещание, которое я однажды дал своим мальчикам. «Каждый вечер, когда меня не будет дома, — сказал я им, — я буду звонить вам в восемь часов вечера. Вам даже не обязательно брать трубку. Просто знайте, что, когда в восемь вечера звонит телефон, это я. Я скучаю и думаю о вас. И хочу быть с вами».

Я дал себе клятву, что буду делать это независимо от того, где я буду в этот момент находиться — на Дальнем Востоке или во Флориде, буду ли я ужинать с моими слушателями или пожимать на корте руку чемпиону Уимблдонского турнира среди юниоров. Начиная с того дня, где-то между 7:55 и 7:59, я находил возможность сделать этот звонок.

Итак, я начал звонить домой каждый вечер, когда был в отъезде. И случилось удивительное. Мальчики, как мне сказали, не просто отвечали на звонки — они бросались к телефону. Благодаря этой придумке мы не были в разлуке, находясь вдали друг от друга. Я смог быть в курсе того, что они делают в школе, каким спортом они занимаются, что их волнует. В курсе любых мелочей... Если они с кем-то конфликтовали или получали плохие отметки, мы обсуждали это. Моя энергия и внимание были полностью сосредоточены на них. Вечерние звонки были для них подтверждением

того, что, в каком бы уголке мира я ни находился, я думаю о них каждый день и что каждый день они — часть моей жизни.

Всего один маленький ритуал, но разница была огромная. Только он помог мне переписать историю о себе как об отце. Истории, которые не действуют, бывают у всех, не только у слабых и неумелых. В сущности, с теми, кто успешен, они случаются чаще. Я наблюдаю это каждый день в Human Performance Institute в Орландо (штат Флорида), куда мы перевели наш бизнес в 1995 году. Когда два моих старших сына уехали в колледжи, я покинул Колорадо в поисках места, где живут и тренируются спортсмены мирового уровня. Этим местом оказался юг Флориды. Хотя я начал свою новую деятельность с работы со спортсменами, количество наших слушателей вскоре увеличилось за счет успешных представителей медицины, сотрудников правоохранительных органов (включая спецподразделение военно-морского флота США «Морские котики», спецназ и элитные антитеррористические подразделения ФБР) и бизнесменов, которые сегодня дают нам основной объем работы. Их компании: Procter & Gamble, PepsiCo, Glaxo-SmithKline и KPMG, а также более мелкие компании среднего бизнеса в широкой отраслевой области — начали отправлять к нам своих генеральных и финансовых директоров и прочих топ-менеджеров, а также целые отделы (продажи, персонал, административная деятельность) в надежде на то, что они улучшат свою эффективность в трех «П»: производительность, продуктивность, прибыльность. Единственным способом для меня и моей команды помочь тысячам людей, которых мы видели каждый год, стать лучше в этих областях (в которых им недоставало переосмысления большинства изношенных и укоренившихся практик и убеждений корпоративной культуры) было убедить их искренне дать себе обязательство совершенствоваться. И для этого требовалось заставить участников посмотреть в лицо правде об их сегодняшних несовершенных историях.

Что я понимаю под историей*? Я не собираюсь давать советы о том, как совершенствовать техники рассказывания историй, чтобы производить на слушателей желаемый эффект. И хотя в этой книге очень много говорится об американских бизнесменах (среди прочих), под историями я не имею в виду шаблонные лицемерные заявления, которые часто можно увидеть в разделе «Миссия» корпоративных сайтов, или вдохновляющие байки типа «Вот-почему-мы-полностью-выполняем-поставленные-планы!», которые часто любят плести руководители, чтобы сплотить свои команды. Нет, я хочу исследовать самую значимую историю об искусстве рассказывать истории, а именно: то, как мы рассказываем о самих себе самим себе. Безусловно, идея «истории, которую кто-то рассказывает о самом себе» настолько сильна, настолько естественна, что я с трудом могу представить ее как метафору — будто бы это просто новые линзы, сквозь которые можно смотреть на мир. Ваша жизнь — это ваша история. Ваша история — это ваша жизнь. Триумфальные истории, которые мы читаем, смотрим или слушаем, напоминают нам о том, что возможно в жизни, даже если это уводящая от реальности романтическая комедия, научная фантастика или сказка. Если вы человек, то вы рассказываете истории самому себе: позитивные и негативные, сознательно или (гораздо чаще) подсознательно. Истории, которые охватывают отдельный эпизод, год, семестр, выходные, взаимоотношения, сезон или даже весь срок, отпущеный человеку на этой земле. Истории, рассказываемые самим себе, помогают нам идти по жизни, потому что они задают структуру и направление. «Взгляд на жизнь как на историю, — рассказывал один из моих слушателей, руководитель отдела по персоналу национальной гостиничной сети, — позволил мне определить своего рода ориентиры; и когда мне требовалось принимать решения о том, что

* Данная формулировка — изобретение Агнес Хэнкисс, которая впервые применила ее в 1981 году в своей статье «Онтология себя: о мифическом перестроении жизненной истории». Прим. пер.

следует сделать, они облегчали мне задачу и позволяли избежать стресса». Действительно, у нас есть все необходимое, чтобы рассказывать истории. Недавно в New York Times промелькнула статья об ученых, изучавших, каким образом мы думаем и почему именно так, а не иначе. Резюме было такое: человеческий мозг превратился в машину для сочинения рассказов, которая берет «какие попало факты в какой угодно последовательности» и навязывает им «хронологическую и причинно-следственную логику». Джастин Барретт, психолог из Оксфордского университета, пишет: «Мы автоматически и зачастую неосознанно ищем объяснений, почему с нами происходят те или иные вещи, а фразы типа “бывает” — это не объяснения». (Что подкрепляет одну из теорий, разъясняющих, почему мы нуждаемся в Боге или богах и даже создаем их.) Истории придают хаосу смысл; они организуют и задают контекст для опыта, данного нам в ощущениях, который иначе может казаться не более чем сравнительно бесцветной последовательностью фактов. Факты не имеют смысла, пока вы не построите вокруг них историю. Например, потеря кошелька или автомобильная авария — это то, что фактически произошло, но значение и важность, которые вы придаете потерянному кошельку или аварии, являются основной идеей вашей истории, к примеру: «Я растяпа», или «Вечно я во что-нибудь вляпываюсь», или «Я часто попадаю в беду, но всегда выхожу без особых потерь». История — наше творение реальности. Наша история имеет большее значение, чем то, что случилось на самом деле. Действительно, большая ли разница, как сказал кто-то знаменитый, между жизнью короля, который спит по двенадцать часов в день и во сне видит себя бедняком, и жизнью бедняка, который спит по двенадцать часов в день и во сне видит себя королем?

Под историями я подразумеваю те рассказы, которые мы создаем и рассказываем себе и окружающим и которые формируют единственную известную нам реальность. Наши истории могут соответствовать или не соответствовать реальному миру. Они могут вдохновлять или не вдохновлять

нас на действия, на которые мы возлагаем надежды по улучшению нашей жизни. Они могут приводить или не приводить нас туда, куда мы в итоге хотим попасть. Но так как наша судьба идет по следу наших историй, необходимо делать все, что в нашей власти, чтобы наши истории были в порядке.

Для большинства из нас это означает серьезное редактирование.

Чтобы отредактировать неправильно составленную историю, вы сначала должны идентифицировать ее. Для этого вы должны ответить на вопрос «В каких важных сферах моей жизни понятно, что с существующей историей я не могу достичь своих целей?». Только после тщательного разбора и удовлетворительного ответа на этот вопрос вы можете ожидать, что сможете создать новые истории, построенные на реальности, которые перенесут вас туда, куда вы хотите попасть. Не кажется ли вам, что это звучит в духе идей «Нью-эйдж»*? Я не удивлюсь. Но не торопитесь. Я понимаю, вы можете думать: «Жизнь как история?» Общая концепция, возможно, вызывает у вас некоторое сопротивление. «Я не рассматриваю мою жизнь в терминах истории», — скажете вы. Я не соглашусь. Ваша жизнь — самая важная история из всех, которые вы когда-либо рассказывали, и прямо сейчас вы рассказываете ее, знаете вы об этом или нет. С самого начала вы сплетеете и рассказываете множество историй о своей жизни, вслух или про себя, историй, у которых есть тема, стиль, предпосылки — известно вам об этом или нет. Какие-то истории лучше, какие-то хуже. В материалах нет недостатка ни у кого. У каждого есть история.

И слава богу. Потому что наша способность рассказывать истории, я уверен, едва ли не самое важное наше дарование. Вам это кажется сложным? Многие из нас не писатели. «Я не профессиональный романист, — сказал мне один из

* От англ. New Age (буквально «новая эра») — общее название совокупности различных оккультных течений (движений). Зародилось после Второй мировой войны. Достигло наибольшего расцвета в 1970-е годы. *Прим. пер.*

наших слушателей, когда пришло время и ему взяться за ручку и бумагу. — Если это история моей жизни, вы чертовски правы, я боюсь. Не могли бы вы немного помочь мне?»

Именно это я и собираюсь сделать в данной книге. Во-первых, помочь вам определить, насколько значительно проникла история в вашу жизнь, и, во-вторых, переписать ее.

Каждая жизнь имеет те же составляющие, что и история: начало, середину и конец; тему; побочные сюжетные линии; переходы; настроение. Эрл Вудс, отец и тренер Тайгера Вудса, с самого детства учил сына, что в каждой профессиональной партии гольфа обязательно приходится делать как минимум один трудный удар (из высокой травы, между деревьями, из песка — откуда угодно), который он должен выполнить так блистательно, чтобы это навсегда осталось в анналах гольфа. И годы спустя, при самых трудных ударах и в самых сложных ситуациях траектория истории Тайгера (не говоря уже о полете его мяча) всегда шла по нарастающей — для него эти моменты были не помехами, а возможностями. Фактически его потрясающая способность делать великолепные удары из тех мест, из которых секунду назад выбить мяч казалось невозможным, была, пожалуй, именно тем, за что Тайгера так горячо любили и восхищались, даже больше, чем за его прекрасный свинг, хватку, стабильность, манеру игры и победный жест поднятым кулаком. Конечно, что-то из этого шло от таланта. Но большая часть этого происходила от уверенности, которая была продуктом непреодолимой, устойчивой истории, глубоко укоренившейся в его сознании.

В жизни истории повсюду. Возможно, ваша история заключается в том, что вы в ответе за счастье и жизни десятков людей вокруг вас и вы — непризнанный герой. Если вы смотрите на вещи широко, возможно, ваша история будет о том, что мир полон ловушек и бед, по крайней мере для вас, и вы — постоянная их жертва («Я неудачник... Я всегда вытаскиваю короткую спичку... Людям нельзя доверять: если дать им шанс, они всегда будут пытаться использовать

меня»). Если вы сконцентрированы, например, на работе, тогда ваша история может быть о том, что вы искренне хотите выполнять те важные задачи, которые ваша компания поручила вам, но находитесь в пленах у технологий (электронной почты, мобильного телефона или смартфона) и поэтому никогда не можете увидеть леса за деревьями. Возможно, ваша история о том, что вы всегда должны гнаться за чем-то, даже если у вас уже этого много (даже слишком много), потому что цель — получать все больше и больше: денег, престижа, власти, контроля, внимания. Может быть, ваша история о том, что вы никак не можете соединиться со своими детьми, как это было со мной. Или ваша история может исходить из отрицания другой истории: например, вы стараетесь откликнуться от своего строгого религиозного воспитания, и все, что вы делаете, будет проходить через этот фильтр.

Истории повсюду. Ваше тело рассказывает историю. Улыбка или насупленные брови, уверенно развернутые или ссутулленные от безысходности плечи, живость или усталость вашей походки, искры надежды и радости или пустота в ваших глазах, размер вашего живота, ваша физическая форма и сила, общее впечатление от вас — все это части вашей истории, части, наиболее заметные окружающим. Мы судим о книгах по их обложкам не просто потому, что стремимся к быстрым суждениям, но и потому, что обложка часто дает удивительно точные ключи к тому, что происходит внутри. Какова ваша история о вас с точки зрения вашего тела? Действительно ли оно работает на вас? Может ли оно привести вас туда, куда вы хотите попасть, в ближайшее время? А через десять лет? А через тридцать?

У вас есть история о компании, где вы работаете, хотя ваша версия может сильно отличаться от версии ваших коллег, вашего начальника, от версии в ваших отчетах или версии клиента. У вас есть история о вашей семье. О вашей стране. Все, что поглощает вашу энергию, может быть историей, даже если мы не всегда называем ее так. Есть история про вас и вашу веру. История вашей женитьбы или замужества.

История о вас и муниципальных службах. История про вас и алкоголь, или про вас и еду, или про вас и нереальные ожидания. История о вас как о друге. История о вас как о сыне своего отца или дочери своей матери. История про вас и телевизор. Некоторые из историй срабатывают, некоторые проваливаются. По моим профессиональным наблюдениям, удивительное число этих историй, стоило их только обнаружить, оценивались как неудачные — не мной, заметьте, а теми людьми, которые проживали их.

Нравится вам это или нет, будет и история о вашей смерти. Какой она будет? Умрете ли вы бессмысленно? Может, вы напьетесь, забудете пристегнуться и вас выбросит из машины? Или вы умрете от рака толстой кишki из-за того, что откажетесь пройти смущающий вас курс колонотерапии тогда, когда болезнь еще можно было бы вылечить? Или из-за плохого питания, отсутствия физических упражнений и пренебрежения собственным телом в сорок восемь лет у вас случится смертельный сердечный приступ? «Бессмысленная смерть» означает, что смерть не обязательно должна была случиться тогда, когда случилась, что ваша история не обязательно должна была окончиться так, как она окончилась. Подумайте о последствиях, которые история о вашей бессмысленной смерти может иметь для вашей семьи, для тех, о ком вы заботитесь, для тех, кого вы оставляете. Как ваша история может повлиять на их истории? Спросите себя: «Согласен ли я на бессмысленную смерть?» Вашей немедленной реакцией почти наверняка будет: «Нет! Конечно, нет!» Но очень многие из тех, кого я видел и кто отвечал именно так, следуют историям, которые ведут их к бессмысленной смерти с той же неизбежностью, с которой, по словам Чехова, ружье, которое висит на стене в первом акте, во втором акте должно выстрелить.

Я не стараюсь быть отвратительным. История, которая погибает, если ее лишить энергии, не о смерти, а о жизни. Если вы будете продолжать рассказывать себе плохую историю, если вы будете продолжать давать ей энергию, вы практически наверняка породите еще одну плохую историю, а то

и десять. Почему дурные привычки так часто переходят от поколения к поколению? Как часто лишний вес, диабет и другие заболевания являются генетической предрасположенностью, а как часто — повторением опасной истории о пищевых привычках и физической активности? Трогательная баллада Гарри Чапина «Кот в колыбели» — где занятой отец постоянно обещает «побыть вместе» своему сыну, который мечтает вырасти и стать таким, как его отец, — разбивает ваше сердце не только потому, что она описывает трагедию их разобщенности, но и потому, что в финальной сокрушительной строфе у состарившегося отца теперь есть время побывать с сыном... Вот только сын вырос, и у него нет времени на общение. Ужасная история повторяется и может повториться вновь.

Создание нездоровых историй характеризуется «диетой» ошибочного мышления и в итоге долгосрочными отрицательными последствиями. Это неявное, но неумолимое прогрессирование похоже на то, что происходит с коронарными артериями из-за жирной пищи с высоким холестерином. Для тела последствиями такой диеты являются отвердевание артерий и другие болезни; для ума — отвердевание категорий, сужение возможностей, кальцификация восприятия. Оба пути ведут к трагедии, зачастую незаметно. Нарастание бляшек в артериях, вызванное плохим питанием, невозможно заметить своевременно: мы едим нездоровую пищу, но не можем обнаружить какие-либо немедленные негативные последствия. Кажется, будто мы справляемся с этим безнаказанно («Я ничего плохого не чувствую!»). Это синдром лягушки в кипятке. Лягушка в кастрюле не чувствует постепенного повышения температуры, не может определить, в какой она находится опасности, и в итоге просто сварится. То же самое справедливо и для неправильных историй. Когда мы рассказываем их, мы не ощущаем всего отрицательного эффекта, который они оказывают. «Не все так плохо», — заключаем мы. С нашей семейной жизнью все «почти в порядке». Наша работа «не ужасна». Но чувствуем мы это или нет, энергия, которую мы

регулярно отдаём плохим историям, изменяет наше нейтральное строение. Кумулятивный эффект наших разрушительных историй будет иметь трагические последствия для нашего здоровья, счастья, деятельности и эффективности. Так как мы не можем подтвердить вред, который наносится неправильными историями, мы игнорируем его или накладываем вето на наше инстинктивное желание изменить что-нибудь. И однажды мы видим, что стали циничными, недоброжелательными, злыми. Вот какие мы теперь. Хотя мы никогда не видели приближения этого, теперь это наша настоящая история.

Истории о себе рассказывают не только отдельные люди, это делают и целые группы. Нации, религии, университеты, спортивные команды, политические партии и профсоюзы — все рассказывают истории о самих себе, чтобы захватить воображение своей целевой аудитории. Компании рассказывают свои истории, чтобы привлечь клиентов и (все чаще) своих сотрудников. Истории, которые должны быть внутренне цельными и мощными, если они хотят со временем достичь успеха. История Starbucks: «Наш дом — это ваш дом вдали от дома, место, где незнакомые люди превращаются в членов сообщества; чтобы добавить нашей истории полноты и долговечности, мы стремимся обращаться со всеми людьми — от наших покупателей и сотрудников до независимых производителей кофе по всему миру — с одинаковым уважением и достоинством». История Американской ассоциации пенсионеров (AARP): «Пенсионерам и пожилым людям нужно, и они заслуживают этого, чувствовать, что с приближением старости жизнь становится лучше, она полна здоровья, счастья и сбалансированна; чтобы заслужить доверие, люди в нашей организации также должны следовать этому образцу». Я работал с компаниями, которые хотели улучшить и свои финансовые результаты, и жизнь всех, кто связан с ними. Как они достигали этого? Редактируя свои истории. Так сделала Intel, так сделала Estée Lauder, так сделала Takeda Pharmaceuticals. Так же происходило и с более маленькими компаниями, такими

как Региональный медицинский центр города Сан-Хуана (штат Нью-Мексико). Центр сейчас «рассказывает историю», которая изменила сам способ оказания медицинских услуг и взаимодействия медицины с обществом. На протяжении этой книги я буду подробно рассказывать, как такие организации и их сотрудники переработали свои истории к наибольшей выгоде своего бизнеса и его культуры.

В течение двадцати пяти лет мой бизнес-партнер Джек Гроппел, я и наша команда в Human Performance Institute (HPI) изучали человеческое поведение и деятельность. Мы имели счастье быть свидетелями большого числа случаев успешных изменений поведения: улучшались взаимоотношения дома и на работе, повышалась работоспособность, снижался вес, улучшалось здоровье в целом, появлялись любовь, душевное волнение, радость, обнаруживались таланты, похороненные раньше. Мой опыт говорил мне о том, что эти изменения могли быть вызваны уникальной интеграцией всех наук о человеке, самые важные из которых — психология эффективности, спортивная психология и диетология. Мое научное образование приучило меня верить в достоверные данные.

Мы собрали большое количество поддающихся интерпретации данных о более чем 100 тысячах человек, о нескольких сотнях компаний и структур в широком диапазоне демографических, географических, рыночных сегментов. 70% наших заказчиков были из мира корпораций, 85% из которых входили в список Fortune 500. Нашиими слушателями были люди в возрасте 34–39 лет (26%), 40–49 лет (46%), 50–56 лет (22%), а также иногда попадались и моложе, и старше. Мы измеряли физические данные, такие как состав крови участника, полнота, процент жира в теле, привычки в питании, занятиях физическими упражнениями и сне. Персональные данные мы получали путем анализа методом «360 градусов» (оценка человека ключевыми людьми из его окружения — коллегами, непосредственными и вышестоящими руководителями, членами его семьи), а также всестороннего самоанализа (множественный выбор и заполнение

анкет). В последние пять лет мы стали включать также и исследование историй, где участника просили откровенно описать — часто впервые в его жизни — сообщение или историю, которая выбрана им для передачи миру.

Будучи по образованию психологом, я считаю, что данные позволяют определить направление; будучи бизнесменом, который часто взаимодействует с другими бизнесменами, я знаю, что успех или неуспех определяется результатами. В этом нет ничего нового. Когда я тренировал спортсменов, я всегда работал по фиксированной предварительной оплате, слишком низкой даже для того, чтобы покрыть мои расходы; большие суммы появлялись, только если я способствовал тому, чтобы случилось что-то экстраординарное и весомое. Так, к примеру, если спортсмен, находившийся в конце первой сотни мирового рейтинга, приходил ко мне, то мы подписывали контракт, согласно которому мне платили, когда он попадает в десятку лучших, либо выходит в финал «Большого шлема», либо достигает каких-либо неоспоримых успехов в соревнованиях. Эта ноша всегда лежала на моих плечах.

Это справедливо и сегодня. Мы ожидаем успеха и обычно достигаем его. На семинарах для топ-менеджеров, которые мы проводим 50–75 раз в год, в самом начале я спрашиваю: «Кто из вас, когда действительно решил сделать что-то, почти всегда выполняет задуманное?» Редко бывает, чтобы в аудитории не поднялась хотя бы одна рука. Ко второму дню занятий топ-менеджеры и им подобные выглядят так, будто их озарила неожиданная догадка, которая изменит их жизнь к лучшему и, по-видимому, навсегда. Из тех, кто побывал в нашей штаб-квартире в Орландо, согласно нашим данным, 30% «серезноз» продвинулись (их любимое слово), в то время как в 50% произошли меньшие, но, бесспорно, существенные изменения. Кирк Перри, вице-президент Procter & Gamble, компании, которая отправила на нашу программу сотни сотрудников, сказал, что исследование по прошествии полугода после окончания программы выявило, что «у 80% из тех, кого направляли

на наш семинар, в жизни произошли конкретные, измеримые улучшения».

Конечно, некоторые из тех, кто входил в наши двери, оставались совершенно безучастными к тому, что мы делали и что перед ними открывалось. Почему? Некоторые считали, что их история не требует серьезной переработки (и возможно, они были абсолютно правы). Некоторые не могли принять то, что мы делали, просто потому, что они двигались слишком быстро. Некоторые считали, что сейчас неподходящее время (хотя, как я собираюсь показать, для изменений может быть только одно время — сейчас). По той или иной причине практически в каждой группе 20% (процент оставался неизменным) просто не интересовало то, что мы говорили.

Я уважаю их точку зрения. Наша программа создавалась не для того, чтобы продвигать какие-либо принципы или политические взгляды. Я искренне верю в то, что метафора истории универсальна и, если грамотно использовать ее, может принести необычайные выгоды. Но она «работает» только в том случае, если человек захочет внимательно взглянуть на самые значительные проблемные области своей жизни и выяснить, почему они являются проблемами (конечно, не настолько подробно, как в курсе психотерапии). А затем осмысленно изменить проблемные элементы — будь то структура или содержание, — которые являются причиной значительной потери продуктивности, удовлетворенности, принятия обязательств и утраты чувства полезности. Мы работаем с людьми. Мы не стоим над ними и не заставляем их делать что-то, чего они не хотят.

В отличие от многих практиков в области личностного совершенствования я не верю в то, что мы можем овладеть всем. Это абсурдное предположение. Я не верю, что каждый день может быть великим днем, что можно устраниć сожаления, упадок духа и беспокойство, что всегда можно двигаться только вперед, всегда достигать успехов и никогда не изменять направление. Я верю, что вы можете обладать тем, что для вас является самым важным. И что это достижимо,

если вы готовы следовать шагам, рекомендуемым на этих страницах.

Кто те люди, которые приходят в НРІ с неэффективными историями жизни, требующими серьезного редактирования? Если говорить просто, это люди из числа самых умных, самых талантливых, самых амбициозных, самых креативных людей в своем окружении и профессиональных кругах. Некоторые участники даже возвращаются к нам вместе со своими супругами, друзьями или родителями. Они стремятся брать на себя больше ответственности, они отвечают за великие дела, которые происходят в их компаниях, они часто зарабатывают много-много денег... Но по иронии судьбы, несмотря на все их достижения, они не считают свои истории правильными. В опросниках, которые наши слушатели заполняют перед тем, как приехать во Флориду на двухдневные занятия (или на одно-двухдневные выездные сессии, которые мы проводим по всей стране и по всему миру), есть такое задание: описать один из самых важных фрагментов своей жизненной истории. «Мой отец умер молодым от эмфиземы», — пишет генеральный директор семейной компании. Далее в опроснике он пишет: «Я выкуриваю по две пачки в день». Еще дальше, описывая одну из целей относительно своей компании, которая существует уже пятьдесят лет, он пишет: «В вечер семидесятипятилетнего юбилея нашей компании я бы хотел иметь возможность оглянуться на еще одну четверть века качества, роста и прибыльности».

Как могут эти три фразы следовать друг за другом — при том что автор не осознает, что вместе они составляют полную чепуху? И особенно при том, что автор — чрезвычайно одаренный человек во многих областях?

«Самая важная вещь в моей жизни — моя семья, — писал один старший вице-президент, — а если все и дальше пойдет так, как идет сейчас, я практически наверняка приду к разводу и полному отдалению от своих детей».

Я бы воздал ему должное: по крайней мере он видит приближение катастрофы.

В книге «The Power of Full Engagement», которую мы написали в соавторстве с Тони Шварцем в 2003 году*, я доказывал, что одна из самых больших проблем кроется в нашей ошибочной вере в то, что достаточно только тратить время на вещи, которые нас заботят, — и будет достигнут положительный результат. Эта вера и история, следующая из нее, просто-напросто не соответствуют правде. Мы можем проводить время со своими семьями, присутствовать на ужинах, обедать со своими непосредственными подчиненными, не забывать звонить домой во время путешествия, проводить по 45 минут в день на беговой дорожке пять раз в неделю... Мы можем делать все это, но если мы слишком измотаны, рассеянны, огорчены и недовольны, когда совершаем все эти действия, положительный эффект, на который мы надеемся, просто не материализуется. Если вы не вкладываете высококачественную, сфокусированную энергию в стоящее перед вами действие (неважно, какое именно), потраченное время просто принимает форму презентеизма вместо абсентеизма** — состояния, все больше поражающего американский бизнес, неуловимого заболевания, определяемого как ослабление работоспособности из-за того, что кто-то ущемлен физически или психологически. Действительно ли работник, который слишком утомлен или все восемь часов мыслями не на работе, лучше отсутствующего работника? А как насчет родителей? Или супруги? У времени есть ценность только в сочетании с энергией; поэтому оно становится бесценно в сочетании с из ряда вон выходящей энергией — то, что я называю полной мощностью.

В каких областях вы уже потеряли мощность? Каким бы ни был ответ, скорее всего вы возложите большую часть вины за это на внешние факторы: перегрузку, проблемы в общении со стареющими родителями, частые командировки,

* Выпущена на русском языке: Д. Лоэр, Т. Шварц. Жизнь на полной мощности! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. Прим. ред.

** Презентеизм — необходимость работать, несмотря на плохое самочувствие и низкую продуктивность. Абсентеизм — частое отсутствие работника на своем месте, зачастую без уважительной причины. Прим. пер.

отсутствие поддержки со стороны супруга, требующий к себе слишком много внимания коллектив на работе, нехватка часов в сутках, долги, компьютерный сбой. Но такие оправдания и не помогают, и не объясняют ничего. Забавно: мы наслаждаемся привилегией быть окончательным автором истории, которую мы пишем своей жизнью, но обладаем потрясающей способностью давать себе только «поддерживающую» роль в процессе «написания», приписывая при этом главную, доминирующую, авторскую роль своим родителям, супругам, детям, боссу, судьбе, случаю, генетике, плохой погоде или паршивым процентным ставкам. Кажется, кто угодно и что угодно имеет больше влияния на движения метафорической ручки по бумаге, чем мы. Воплощения наших историй в жизнь не произойдет, пока мы не поймем, что самый ценный ресурс, которым мы, человеческие существа, обладаем, — это наша энергия. Энергетический принцип все еще актуален, а также принципиален для понимания идей этой книги. Я придерживаюсь мнения, что он лежит в основе любого решения — не только наших индивидуальных проблем, но также и проблем коллективных, общенациональных: проблемы здравоохранения, проблем с весом, проблем со стрессом, проблемы работы в режиме многозадачности и т. п.

Однако в последнее время я стал замечать, что более фундаментальным ключом практически ко всем нашим проблемам, чем плохое управление энергией, являются ошибочные истории, потому что именно истории определяют то, как мы получаем и тратим нашу энергию. Я верю, что истории — не те, которые люди рассказывают нам, а те, которые мы рассказываем сами себе, — определяют ни много ни мало нашу личную и профессиональную судьбу. И самая важная история, которую вы когда-либо расскажете о себе, — это та история, которую вы рассказываете сами себе. (Не возражаете, если я повторю еще раз? *Самая важная история, которую вы когда-либо расскажете о себе, — это та история, которую вы рассказываете сами себе.*) Итак, вам следует как можно лучше изучить свои истории, особенно ту, которая кажется

вам наиболее знакомой. «Больше всего ошибок бывает в тех историях, о которых мы думаем, что знаем их лучше всего, и поэтому никогда не подвергаем тщательному рассмотрению или сомнению», — сказал палеонтолог Стефан Джей Гулд. Участвуйте в своей истории, а не наблюдайте ее издалека; убедитесь, что это та история, которая стимулирует вас. Расскажите себе правильную историю — правильность которой на самом деле можете определить только вы, только вы можете ее почувствовать, — и движущие силы вашей энергии изменятся. Если вы в итоге проживаете ту историю, какую хотите, тогда нет необходимости (ее не должно быть и не будет), чтобы эта история была обыкновенной. Она может быть и будет выдающейся. В конце концов, вы не просто автор своей истории, но и ее главный персонаж, главный герой. Герои никогда не бывают обычными.

В конечном счете ваша история — не трагедия. Так же как и не комедия, не романтическая история, не боевик и не драма. Это что-то еще. Какой ярлык вы дадите истории своей жизни, самой важной истории, которую вы когда-либо рассказывали? По-моему, это эпос.

Конец истории.