

# Содержание

## **Введение**

Задаем нужный тон . . . . . 7

## **Глава 1. Клавиша «Мысли»**

Настраиваем разум на успех . . . . . 25

## **Глава 2. Клавиша «Ценности»**

Постигаем суть взаимодействия. . . . . 51

## **Глава 3. Клавиша «Тело»**

Наращиваем исполнительское мастерство . . . . . 75

## **Глава 4. Клавиша «Восприятие»**

Дирижируем своими интерпретациями . . . . . 101

## **Глава 5. Клавиша «Видение»**

Репетируем будущее . . . . . 131

## **Глава 6. Клавиша «Цели»**

Делаем цели достижимыми. . . . . 161

## **Глава 7. Клавиша «Эмоции»**

Трогаем эмоциональную струну. . . . . 185

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## **Глава 8. Клавиша «Успехи»**

Используем свои прошлые достижения . . . . . 213

## **Глава 9. А теперь все вместе!**

Нажимаем на клавиши, изменяем жизнь . . . . . 239

**Глоссарий** . . . . . 261

**Примечания.** . . . . . 265

**Благодарности** . . . . . 286

**Об авторах.** . . . . . 287

# Глава 1. Клавиша «Мысли»

## Настраиваем разум на успех

Наши мысли — мощные мелодии, которые сильно влияют на чувства. Любому исполнителю хорошо известно, что даже самое незначительное изменение внутреннего диалога способно полностью изменить результат. В сущности, выступление получается по-настоящему выдающимся в тех случаях, когда оно сопровождается внутренним молчанием особого типа: полной психологической вовлеченностью в процесс и абсолютным присутствием. Музыканты называют это «настроиться на инструмент». В этой главе мы обсудим, как и вы можете похожими способами настроить свой разум, повышая качество мыслей и создавая в голове нужные мелодии.

Первый шаг к позитивным изменениям — целенаправленная перенастройка паттерна мышления. На первый взгляд этот принцип может показаться простым, но последствия его очень важные и далеко идущие.

Порою мы формулируем свои мысли в виде вопросов: «Что мне сейчас стоит сделать?», «О чем он думает?», «Почему это со мной происходит?». И мыслительные процессы при этом зачастую тесно связаны с содержанием нашего внутреннего диалога.

Мысли и вопросы имели решающее значение для развития человеческого потенциала с момента зарождения нашей

цивилизации. Яркий представитель классической греческой философии Сократ считал умение задавать вопросы искусством и сравнивал его с работой акушерки: нечто вроде родовспоможения при появлении новых идей и решений.

Какие же вопросы мы себе задаем? Какого они качества? И как предопределяют наши эмоции и действия?

## От оценочных суждений к вовлеченности

В 1970-х американского тренера по теннису и известного коуч-консультанта по имени Тимоти Голви посетило озарение, навсегда изменившее философию современного коучинга. Касалось оно влияния мыслей человека на достигаемые им результаты.

Однажды Голви явился на теннисную тренировку без особого настроения и потому выбрал более спокойный и пассивный подход, нежели обычно использовал, обучая учеников премудростям тенниса. И к немалому удивлению обнаружил, что, когда он прекратил поминутно указывать им на ошибки и исправлять игру, ученики стали играть лучше. А еще он заметил, что если человек пытался сразу же учесть замечание тренера, то, как правило, совершал еще больше ошибок.

Тогда Голви понял, что фокусировка на промахах приводила к тому, что подопечный сосредоточивал внимание исключительно на них и в итоге ошибался *еще чаще*. Тренер также осознал, что ученик может «слишком стараться», и это очень вредит игре. И с той минуты прозрения на передний план для Голви вышли мысли игрока и качество его внутреннего диалога.

Прежде он видел свою главную задачу на тренерском поприще в том, чтобы выявлять ошибки и давать инструкции: «Резче поворачивайте локоть!», «Не бейте так сильно!» и т. п. Теперь же тренер обнаружил, что существует намного более эффективный подход. Начав подходить к игре с вниманием и искренней заинтересованностью, ученики Голви стали эффективнее исправлять свои просчеты и достигать значительно больших успехов без посторонней помощи. Они, что называется, стали саморегулирующимися. Голви просто не верил своим глазам и решил исследовать это явление глубже.

В 1975 году он написал книгу «Теннис. Психология успешной игры», которая начинается такими словами: «Любая игра состоит из двух частей, внешней и внутренней»<sup>1</sup>. Внешней называется игра, в которую мы играем во внешнем мире, будь то теннисный матч, собеседование, рабочее задание или домашняя рутина: это то, что видно другим людям. Внутренняя игра представляет собой диалог, который мы ведем с самими собой, в собственных мыслях.

В своей книге Голви делает вывод, что если человек не владеет искусством внутренней игры, то он наверняка проиграет внешнюю. Например, если для вашей внутренней игры характерны самобичевание и запелляционные приказы, это непременно снижает концентрацию и ведет к повышенной нервозности и злости на самого себя: «Ну вот, опять у меня все не так, как надо!», «И почему я вечно так нервничаю? Мне надо просто взять себя в руки», «Ну давай уже, сделай это прямо сейчас», «У меня нет математических способностей», «Публичные выступления явно не для меня», «Ну вот, снова ничего не получилось», «Ну какой же я идиот!». Все это примеры самоосуждения и приказов, мешающих нам достигать успеха. Вам наверняка нетрудно привести массу собственных

примеров того, как вы командуете собой и всячески себя унижаете.

Внутренняя игра служит питательной средой  
для успешной внешней игры.

После этого озарения Голви стал поощрять учеников обращать внимание на то, что они делают и что конкретно, в деталях, происходит. Например, он учил их замечать вещи типа «Когда мое запястье находится в этом положении, мяч пролетает в пяти сантиметрах над сеткой», вместо того чтобы говорить: «Это был плохой/хороший удар». Первая фраза — наглядный пример нейтрального, спокойного, базирующегося на наблюдении непредвзятого *описания*; вторая представляет собой *оценочное суждение*. Понимать разницу между ними чрезвычайно важно, и не только в теннисе, но и в социальных взаимодействиях и самокоучинге, при обмене мнениями с другими людьми и в жизни вообще.

Добиваясь таким образом эффекта присутствия, вы заостряете внимание на реально происходящем, а не на собственной оценке поступков и событий. По сути, Голви обучал своих подопечных тому, что ученые называют восприимчивым вниманием. Это та часть внимания, которая направлена на связи; она ориентирована на процесс и вырабатывает идеи. Вторая часть называется сконцентрированным вниманием: она ориентирована на результат и направлена на отдельные компоненты, чтобы оценивать их и управлять ими.

Состояние внутренней настройки на восприимчивое внимание называют также психической вовлеченностью. Это поразительно, но данное состояние приводит к абсолютно конкретным эффектам в нашем организме: тревожная сиг-

нализация в нашем мозгу — так называемая мозжечковая миндалина — затихает; уровень кортизола (гормона стресса) снижается; мы внутренне успокаиваемся, и наша иммунная система укрепляется<sup>2</sup>. Это отличный пример взаимодействия клавиш «Мысли» и «Тело» вашего «внутреннего фортепиано» (→Тело).

Психологическая вовлеченность — это нечто больше, чем простая релаксация. Профессор Йи-Юань Танг провел специальное исследование, в котором сравнил эффекты тренинга «тело — разум» с эффектами релаксации. Так вот, в группе, которая занималась тренингом, наблюдалось улучшение иммунитета в среднем почти на 50% и довольно заметное снижение уровня кортизола по сравнению с группой, занимавшейся релаксацией. И эта разница была заметна уже через пять дней занятий всего по двадцать минут в день<sup>3</sup>.

Иными словами, научившись входить в состояние психологической вовлеченности, вы делаете весьма выгодные инвестиции и в психическое, и в физическое здоровье, а также, как мы с вами скоро убедимся, резко повышаете свою способность воспринимать информацию, поступающую из внешнего мира.

## Нарративная схема против непосредственного опыта

Чтобы научиться получать доступ к этому нейтральному, спокойному, базирующемуся на наблюдении непредвзятому присутствию, нужно прежде всего понять, как мы, люди, настраиваемся на свою среду и опыт.

Исследователи разграничивают два противоположных режима человеческого опыта: нарративную схему и непосредственный опыт<sup>4</sup>. Они находятся в обратной зависимости друг от друга — когда один начинает преобладать, другой уходит на второй план, и наоборот.

Нарративная схема включает в себя создание, повторение и воссоздание нарратива посредством языка и воображения — это истории, которые мы себе рассказываем, включающие наши трактовки и ассоциации. В данном режиме задействуются связанные между собой участки мозга, в том числе префронтальная кора и зоны памяти, например гиппокамп. Нарративная схема используется, когда человек планирует, анализирует, мечтает и размышляет. Вы принимаете из внешнего мира ту или иную информацию и добавляете к ней свои интерпретации. Но правильно будет также сказать, что вы активируете свои интерпретации и в результате фильтруете поступающую информацию.

Нарративная схема по умолчанию доминирует, когда человек сфокусирован не на внешнем мире, а на своих сокровенных мыслях, и его мозг находится в так называемом состоянии бодрствующего покоя. Это умонастроение создает новые идеи и служит примером того, как *медленная система* мозга входит в соприкосновение с *быстрой системой* (→Видение)<sup>5</sup>.

Многие люди большую часть жизни пребывают в режиме нарративной схемы.

Однако, как отмечают исследователи, это означает, что непосредственный опыт в значительной степени исключен из их существования. Непосредственный опыт — когда активируется островок головного мозга, то есть его участок, связанный с восприятием телесных ощущений, и передняя часть поясной извилины, зона, ответственная за переключе-



чение внимания, — предполагает пребывание в состоянии психологической вовлеченности. Это означает ваше присутствие в текущем моменте: вы чувствуете и воспринимаете гораздо больше данных, нежели в состоянии нарративной схемы. Непосредственный опыт чрезвычайно важен, потому что, «восприняв больше информации, вы видите больше альтернатив, что, в свою очередь, помогает сделать лучший выбор и благодаря этому работать эффективнее»<sup>6</sup>.

Каждый раз, нажимая на клавишу «Мысли», обращайтесь внимание на то, нужен ли вам в данный момент оживленный внутренний диалог, или же вы, по сути, выиграете, поставшись получить более полную картину происходящего. Например, если ваша цель — выработать творческие решения, подробный вербальный анализ может помешать ее достижению<sup>7</sup>. Так что умение в нужный момент отключать внутреннюю болтовню — отличная инвестиция.

Непосредственный опыт позволяет видеть больше  
альтернатив, что, в свою очередь, помогает сделать  
лучший выбор.

Постоянно спрашивайте себя: какое внимание мне нужно в данной ситуации — сконцентрированное или восприимчивое? Будут ли мне полезны оценочные мысли и суждения или же сейчас лучше более пристально наблюдать и сильнее чувствовать, чтобы благодаря этому получить доступ к дополнительной информации, поступающей из внешней среды? И непременно обращайтесь внимание на то, к чему вас приводит этот выбор, на гибкость при переходе с одного типа внимания на другой. Вот увидите: новый образ мышления скажется и на физическом, и на эмоциональном состоянии (→Эмоции, Тело).

## Сила оптимизма

Как известно, оптимисты добиваются в жизни большего успеха, чем пессимисты, — но только при условии, что они не *слишком* оптимистичны!

Исследования показывают, что, если человек оценивает свои способности чуть выше, чем они есть в текущий момент, он, скорее всего, подойдет к решению задачи с более позитивным настроем, испытает меньше стресса, будет более упорен и настойчив, вложит в работу больше сил и в итоге выполнит ее лучше<sup>8</sup>. И наоборот, если вы постоянно думаете: «Это мой потолок — на большее можно и не рассчитывать», вам и правда вряд ли стоит надеяться хоть на какой-то прогресс. Иными словами, мысли способны ограничивать наши возможности.

Понятно, что, если на карту поставлено очень многое или дело связано с серьезным риском, такой осторожный, осмотрительный тип мышления вполне оправдан и разумен. Но во всех других ситуациях он ослабляет оптимизм, который, как уже говорилось, является мощным движущим фактором дальнейшего развития и высоких результатов (→Успехи).

Оценивая свои текущие способности чуть выше,  
чем они есть, вы добьетесь большего!

Ключевую роль здесь играет самооффективность, то есть вера в собственные силы, в то, что в конкретных ситуациях вы можете получить отличные результаты, достичь поставленных целей и добиться успеха. По сути, самооффективность — это способность человека обдумывать и оценивать

свои показатели до выполнения задачи, во время ее выполнения и после.

- *Анализ до начала действия* в идеале требует от человека ставить перед собой несколько завышенную цель. Если на пути к достижению чего-либо вам приходится напрягаться, ваша мотивация возрастает. Чтобы быть интересной, работа должна быть достаточно трудной, но непременно выполнимой.
- *Анализ во время действия* тесно связан с восприимчивым вниманием, о котором мы упоминали выше. Это процесс научения, в котором стирается грань между внутренним и внешним<sup>9</sup>.
- *Анализ после действия* представляет собой вдумчивую, всестороннюю оценку процесса; это способ мышления, который поднимает вопросы, касающиеся вашего дальнейшего непрерывного развития.

Но помните: быть оптимистом и верить в хорошие результаты — не то же самое, что быть позитивным. Многие люди ошибочно ставят между этими понятиями знак равенства. Быть позитивным — значит одобрять все, что тебя окружает: ситуации, обстоятельства, людей и т. п. Мы довольно часто стараемся быть позитивными, невзирая ни на что, однако позитивные суждения тоже относятся к категории оценочных и субъективных и, следовательно, могут заманить нас в ловушку.

Очень важно четко знать разницу между похвалой (позитивными суждениями), коррективами (негативными суждениями) и наблюдениями. Научившись их различать, вы начнете правильнее воспринимать ситуацию и точнее оценивать, насколько часто на самом деле используете каждый из этих режимов.

Похвала — выражение *внешней* мотивации; внешняя мотивация может подавлять *внутреннюю*, которая между тем является истинной движущей силой саморазвития человека.

При внутренней мотивации вы делаете что-то потому, что «просто не можете этого не делать». Усиление внутренней мотивации считается одним из самых заметных индикаторов личностного роста. Вы постигаете самого себя, свое сокровенное «я», и ежедневно используете новые знания для достижения наиболее важных и значимых для вас целей (→Ценности, Цели, Успехи).

Внешняя мотивация может подавлять внутреннюю,  
которая на самом деле и есть истинная движущая сила  
саморазвития человека.

Если говорить о наших мыслительных процессах, то один из лучших способов использовать оптимизм заключается в том, чтобы учиться у жизни. В какой бы ситуации вы ни оказались, из нее всегда можно извлечь пользу. Начав задавать себе правильные, конструктивные вопросы, вы, скорее всего, зарядитесь дополнительной энергией и приобретете бесценный опыт жизни, нацеленной на новые знания и непрерывное обучение.

Вот эти полезные вопросы, которыми следует задаваться каждому, кто встал на «Путь ученика»<sup>10</sup>:

- Чему я могу благодаря этому научиться?
- Какие ценности поставлены на кон — для другого человека (людей) и для меня самого?
- Как я могу применить новые знания?
- Что я могу сделать прямо сейчас?

Итак, вам известны отличия разных подходов, используемых в мыслительном процессе. Теперь каждый раз, когда вам будет нужен свежий взгляд на вещи (→ Восприятие), старайтесь увидеть ситуацию с «точки зрения вертолетчика». Это значит посмотреть на происходящее сверху вниз, подсознательно задавая себе пытливые, ориентированные на научение вопросы, например: «Какие поведенческие паттерны я тут вижу?» А какими были бы результаты, если бы вы посмотрели на свою жизнь сверху вниз и в процентном отношении оценили, сколько времени уделяете каждому из четырех следующих подходов (в сумме должно быть 100%):

- негативные суждения — ( ) %
- позитивные суждения — ( ) %
- наблюдение — ( ) %
- ориентация на познание и научение — ( ) %

Как сказывается такое распределение на вашей жизни? Каким ее аспектам оно мешает? Каким способствует? Какие изменения текущего распределения были бы актуальны и полезны?

## Из кресла-качалки в круг влияния

Существует несколько тупиков, в которые нас заводят наши мыслительные процессы. Самые распространенные из них — беспокойство и жалобы.

Беспокойство зарождается и нарастает, когда мы имеем дело с тем, что не контролируем, либо с тем, в отношении чего не предпринимаем никаких шагов. Скажем, вы немного не в настроении и начинаете с тревогой думать о том, что же в вашей жизни не так. Ситуация в этом случае обычно

только усугубляется: грустные мысли приводят к негативному фреймингу и эмоциям, из-за чего довольно скоро все вокруг начинает выглядеть безрадостно. При этом беспокойство зачастую направлено на событие в будущем, которое никто не может предсказать: «Интересно, заболею ли я так сильно (опять)?», «А что, если меня уволят?», «Не попадем ли мы в автокатастрофу?». Как говорила известная американская юмористка Эрма Бомбек, «беспокойство чем-то похоже на кресло-качалку: вроде чем-то занят, а прогресса никакого». Ученые Йельского и Пенсильванского университетов провели исследование, которое показало, что пяти минут в состоянии беспокойства достаточно, чтобы настроение человека испортилось окончательно<sup>11</sup>.

Пяти минут в состоянии беспокойства достаточно, чтобы  
настроение испортилось окончательно.

Жалоба предполагает негативное отношение к чему-то: к конкретной ситуации, к окружающим, к погоде, к самому себе. Вы открываете рот, и из него вылетает то или иное негативное утверждение. Вам что-то не нравится, и вы позволяете себе высказать свое недовольство. Одно исследование, проведенное датскими учеными, выявило, что жалобы считаются главной причиной раздражения на рабочем месте<sup>12</sup>. Проще говоря, это то, что больше всего раздражает нас в коллегам.

Рассмотрим такой пример. В коллективе колл-центра некоего муниципального управления сложилась особенно неприятная рабочая атмосфера. Группа сотрудников во главе с оператором по имени Сэнди была недовольна тем, что некоторые из их коллег постоянно подключаются

к телефонной линии с опозданием. Мониторинговая система позволяла точно отслеживать, когда осуществлялось каждое подключение: в 8:57, 9:00 или 9:08. На собрании Сэнди описывала свои претензии в высшей степени эмоционально. После нескольких часов обсуждения проблемы «провинившиеся» сотрудники взяли на себя обязательство — в течение двух недель, до следующего собрания, стараться быть максимально пунктуальными. Было принято решение ежедневно документировать прогресс. На участие в эксперименте согласились все. Анализ, подготовленный к следующему собранию, показал превосходные результаты. Однако Сэнди по-прежнему рвала и метала. «Но ведь мы же сделали все, что вы от нас требовали!» — воскликнул один из членов группы. «Да, — ответила Сэнди, — но теперь меня сводит с ума другое!»

Эта история наглядно демонстрирует природу жалоб: некоторым людям не нравится если не то, так другое. И дело вовсе не в том, что жалобщику хочется изменить что-то конкретное, — это всего лишь симптом. Когда ситуация меняется, такой человек непременно находит новый объект для своего недовольства.

Склонность к жалобам — это в первую очередь внутреннее состояние; настрой, который находит выход везде, где только возможно. И людей, которые окружают жалобщика, не может не раздражать тот факт, что стоит им удовлетворить его требования, их тут же ждет очередной выплеск негативной энергии, новые жалобы.

Работая над своими мыслями, очень полезно помнить о различии между кругом забот и кругом влияния, выявленном известным специалистом в области организационного управления Стивеном Кови<sup>13</sup>. Круг забот охватывает все то,

что интересует человека, что ему безразлично, а в круг влияния входит то, с чем он может что-то сделать, на что может повлиять.



Идея четкого разграничения между этими двумя кругами отлично согласуется со словами так называемой молитвы о душевном покое: «Господи, дай мне разум и душевный покой принять то, что я не в силах изменить, мужество изменить то, что могу, и мудрость, чтобы отличить одно от другого».

Иными словами, человек может изменить некоторые вещи в своей жизни, но не все. И чрезвычайно важно четко знать и понимать эту разницу и вкладывать силу и энергию в то, что вы действительно можете изменить, на что вы можете повлиять.



## Пора переключить канал

Многие люди, решив изменить свою жизнь, начинают с содержания своего круга забот: с раздражающего коллеги, супруги или супруга, который, с их точки зрения, ведет себя не так, как им хочется, с повышения по службе, о котором они давно мечтают. По сути, их настрой можно описать словами «пора переключить телеканал». Такой способ мышления ограничен кругом забот и ведет к внутренним переживаниям, для которых характерны полная неудовлетворенность и беспомощность.

Исследователи давно определили, что человек может *научиться* беспомощности и что это одна из основных причин подавленности, стрессов и депрессии<sup>14</sup>. Люди (да и животные) со временем приучаются отвечать на неприятные ситуации беспомощностью, даже в тех случаях, когда изменить ситуацию им вполне по силам.

Беспомощность — одна из основных причин  
подавленности, стрессов и депрессии.

Серия наводящих на размышления экспериментов, проведенных группой психологов во главе с Мартином Селигманом, выявила четкое и стойкое влияние, которое беспомощность оказывает на психику живых существ. Исследователи по очереди помещали собак в кабину, где на них периодически воздействовали электричеством — удары током не наносили вреда здоровью животных, однако были довольно болезненными. Собаки из одной группы могли остановить пытку движением головы — они сами, на собственном опыте определили, что могут повлиять на ситуацию. Собаки из другой

группы были бессильны что-либо изменить. На следующем этапе эксперимента ученые протестировали, чему же научились все эти животные и как они будут применять новые знания на практике. На этот раз собак помещали в кабинки большего размера, поделенные на две части низкой перегородкой. В одном отсеке на животных опять воздействовали током, а в другом нет. Собак заводили в первый отсек парами: одна была из группы, которая на первой фазе эксперимента имела возможность контролировать ситуацию, а другая из второй, «беспомощной». Так вот, собаки, которые привыкли контролировать ситуацию, довольно быстро вычисляли, что можно просто перепрыгнуть через низкую перегородку и оказаться там, где им ничего не грозит. А животные, которые на первой стадии эксперимента не имели возможности самостоятельно положить конец мучениям, в двух случаях из трех пассивно покорялись своей незавидной судьбе, даже несмотря на то, что у них перед глазами была четкая ролевая модель. Бедняги скулили и визжали, но не предпринимали ни малейших попыток избежать болезненного воздействия. Опыт беспомощности, приобретенный на первой фазе эксперимента, оставил у них неизгладимое впечатление, которое они перенесли на новую ситуацию<sup>15</sup>.

Аналогичные результаты дали похожие эксперименты с участием людей. Например, в одном таком исследовании испытуемых просили выполнять задания и одновременно воздействовали на их слух громкими раздражающими звуками. Эксперимент показал, что если человек имел возможность в любой момент отключить этот звук, то производительность его работы повышалась, даже если он этого не делал. Мартин Селигман и его коллега Дональд Хирото объяснили это следующим образом: людям достаточно просто осознавать свою

способность влиять на ситуацию, чтобы намного эффективнее противостоять отвлекающему фактору.

Иначе говоря, ваше мнение по поводу того, способны ли вы при желании изменить ситуацию, в значительной мере определяет и ваши эмоции, и ваши успехи в любом деле. Подумайте, как это проявляется в вашей жизни? Научитесь постоянно фильтровать окружающий вас мир, деля его на сферы, которые вам под силу изменить и которые вам явно неподконтрольны. Это поможет правильно выбрать приоритеты и оптимально распределить время и энергию. И знайте — люди, которые целенаправленно ищут в жизни то, на что они могут повлиять, непременно находят искомое.

Виктор Франкл, известный психолог и человек, переживший во время Второй мировой войны ужасы концлагеря, на собственном опыте убедился, что человек всегда, в любых обстоятельствах может влиять на свои мысли. Франкл писал: «У человека можно отнять все, кроме одного — его последней свободы: выбрать свое отношение к любым данным обстоятельствам, выбрать свой собственный путь»<sup>16</sup> (→Восприятие). Когда люди, собаки и прочие живые существа страдают от поведенческой пассивности и беспомощности, в их мозгу происходит следующее: миндалевидное тело — сигнальная система мозга — активируется, а возбуждение в левой части префронтальной коры, ответственной за нашу мотивацию и позитивные эмоции, снижается. Таким образом, если ваш опыт говорит вам, что вы можете повлиять на ситуацию, это чрезвычайно мощно сказывается на вашем самоощущении: я способен что-то изменить, следовательно, я существую.

Подумайте прямо сейчас, что из перечисленного ниже входит в ваш круг забот, а что — в круг влияния:

- задержка вылета в аэропорту;
- рыночная конъюнктура;
- ваш суточный биоритм;
- мнение окружающих о вас;
- мода;
- ваш круг общения;
- урезание бюджета вашего отдела;
- слабости и дурные привычки других людей;
- ваше воспитание;
- глобальное потепление.

Согласитесь, определить, в какой круг входят эти позиции, не так уж просто: их далеко не всегда можно четко поделить на черное и белое. Тут все в значительной мере зависит от нашего субъективного опыта и так называемого фрейминга (→Восприятие). Не следует забывать еще об одном каверзном моменте: тот факт, что вы способны влиять на что-то, совсем не означает, что будет выбран именно этот вариант действий. Например, вы при желании наверняка могли бы повлиять на политику своего муниципалитета, но делаете ли вы это? Вам вполне под силу улучшить свое здоровье, начав употреблять в пищу только экологически чистые и полезные продукты, но многие ли из нас так поступают? Ответы на эти и подобные им вопросы, равно как и ваш выбор, зависят от ваших ценностей и их субъективной интерпретации (→Ценности).

Спрашивая у себя что-либо, всегда помните об огромной разнице между закрытыми вопросами, на которые можно ответить односложно, «да» или «нет» (например: «Могу ли я повлиять на данную ситуацию?»), и открытыми, которые требуют развернутого ответа (например: «На что я могу повлиять в этой ситуации?»).

## Улучшайте качество своих вопросов

Чтобы лучше проследить за собственными мыслями, попробуйте записывать свой внутренний диалог. Это позволит вам облечь мысли в конкретную форму и как бы со стороны увидеть паттерны мышления. Вы увидите, как именно вы привыкли мыслить. Вполне возможно, вы хорошенько посмеетесь над собственными привычками и, по всей вероятности, решите внедрить в практику что-нибудь получше. Когда вы начнете записывать свои мысли, вам будет намного проще определить, какие привычки дают желаемый результат, а какие только вредят. Эмоциональная отстраненность и нейтральность обостряют нашу проникаемость и прокладывают путь к пониманию сути вещей.

Можно записывать мысли, которые приходят вам в голову, с помощью компьютера. Просто прислушивайтесь к своему внутреннему голосу и все записывайте. А потом, спустя некоторое время, просмотрите эти записи. И если увидите, что ваш внутренний диалог не слишком конструктивен, не унывайте. Взгляните на него со стороны, с «точки зрения вертолетчика», взглядом объективного стороннего наблюдателя. И не забывайте о чувстве юмора — оно вам непременно пригодится! Вы убедитесь, что большинство внутренних диалогов движется по кругу, словно старая заезженная пластинка, и в результате они до смешного предсказуемы.

Большинство внутренних диалогов движется по кругу,  
словно старая заезженная пластинка.

Начав прислушиваться к вопросам, блуждающим в голове, вы поймете, где находится ваш главный фокус. Помните,

что различные виды вопросов вносят в мыслительный процесс разную лепту. Как звучат ваши вопросы? Какого качества мысли посещают вас в данный момент? В какой степени они помогают вам и вашему окружению быть оптимистичнее, счастливее, обладать большей самоэффективностью и сильнее верить в то, что все у вас получится? Не напоминают ли они гвоздь в крышке, из-за которого та медленно, но верно спускается, и ее способность выполнять свое предназначение неуклонно падает?

Обращайте внимание на то, сколько закрытых и открытых вопросов вы себе задаете<sup>17</sup>. Некоторые люди предпочитают почти всегда ограничиваться вопросами закрытого типа, полагаясь на готовность другого человека давать длинные, развернутые ответы. «Ты счастлив?» — наглядный пример вопроса, требующего односложного ответа. Открытый вопрос звучал бы, скажем, так: «Что ты сейчас чувствуешь?» Или: «Я вижу, ты улыбаешься — интересно, какие чувства ты сейчас испытываешь?» Заметьте, что последний вопрос базируется на ваших наблюдениях за жестами, мимикой и прочими внешними проявлениями другого человека. Эти наблюдения еще называют глобальным слушанием<sup>18</sup>. Обратите внимание на то, как ваши вопросы открытого типа заставляют собеседника давать подробные развернутые ответы, которые он формулирует на основе своих уникальных интеллект-карт (или ментальных карт) (→ Восприятие). Надо отметить, иногда закрытые вопросы бывают наводящими и, следовательно, приобретают решающее значение. Приведем пример. Один коуч консультировал клиента по поводу сложных взаимоотношений с боссом. В заключение он задал клиенту вопрос: «Видите ли вы какие-либо перспективы улучшения этих отношений?» И когда тот, особо не задумываясь, ответил

«нет», коуч сразу понял, что занятия не увенчались успехом. И верно, когда клиент пришел к нему в следующий раз, оказалось, что он сменил место работы — точнее, босса.

Задавая вопросы, мы совместно создаем нашу реальность, формируем не только свой субъективный выбор, но и восприятие других людей. Вот почему чрезвычайно важно всегда следить за тем, что говоришь. Помните, что вы хозяин своих мыслей, вопросов и внутреннего диалога. Вы во многом определяете свою реальность, которая в значительной степени зависит от вашего фокуса. На чем вы сфокусированы, то вы холите и лелеете. Что вы холите и лелеете, то растет. Что растет, то становится вашей реальностью.

Метафорически выражаясь, в вашем мозгу горит фонарик: что им освещено, то и находится в центре вашего внимания. Что-то попадает в конус света, но всегда остается много такого, что скрыто в темноте. Каждый раз, когда вас посещает та или иная мысль, вы выбираете что-то одно, игнорируя множество других вариантов. Начав задавать конструктивные вопросы, можно изменить данную ситуацию, и, на наше счастье, любой из нас при желании способен выработать у себя эту полезную привычку.

В вашем мозгу горит фонарик: что им освещено,  
то и находится в центре вашего внимания.

Встав на путь перемен, помните о том, как они формируются с точки зрения неврологии. Ваша цель — укрепить в своем мозгу полезные связи, сделать их более сильными и тесными. Сейчас они похожи на заросшие лесные тропинки, но если их хорошенько протоптать — а для этого надо пользоваться ими чаще, — они станут более заметными и ходить

по ним станет значительно проще и приятнее (→Восприятие). Предаваясь этому занятию, не стоит слишком заикливаться на «ошибках». Например, вы вполне можете обнаружить, что задаете слишком много закрытых вопросов или довольно часто занимаетесь самоуничтожением. Отметьте, что совершили ошибку, а затем отпустите ее, сфокусировавшись на том, чего хотите достичь, и сочетая эту цель с сосредоточенным присутствием в расслабленном теле (→Цели, Тело). Уделяя ошибкам слишком много внимания, вы, напротив, только закрепите их — и сделаете изменения более трудной задачей, ибо ваш мозг в этом случае превращается в вашего противника.

Вот почему так важно перейти на музыкальный тип мышления: когда вы гибкий, оптимистичный и стойкий к проблемам и неудачам человек, вам легче оставаться на нужном пути и возвращаться на него, если все же отклонились от желаемого маршрута.

Ходите по новой тропинке как можно чаще, а совершив ошибку, помните, что к ней можно и следует отнестись как к дружескому напоминанию о том, по какому пути вы хотите идти. Скорее всего, вас ждет впереди множество ошибок, так совершите большинство из них! А потом с достоинством возвращайтесь на нужный путь и продолжайте движение. И ваш мозг поможет вам внедрить это изменение, потому что теперь вы уважаете его логику.

Но если вы видите, что постоянно уклоняетесь от выбранного для себя пути, значит, вам, по всей вероятности, нужно начать играть на других клавишах, чтобы больше узнать о том, что вас мотивирует и к чему вы всей душой стремитесь (→Ценности, Цели). Возможно, вы выбрали путь или цель, которые на самом деле недостаточно важны, неуместны,



непривлекательны или сформулированы ненадлежащим образом. Зачастую даже незаметный изгиб тропинки приводит нас к совершенно другой конечной точке путешествия.

Задавайте себе честные вопросы — они разбудят вашу внутреннюю мотивацию и инициативность. Возьмем, например, такой открытый вопрос: «Кто мне может помочь?» Он конструктивный и резко отличается от варианта закрытого типа: «Есть ли на свете человек, способный мне помочь?» Прочувствуйте разницу между закрытой и открытой формулировками вопросов благодаря следующим примерам.

- *Закрытый вопрос:* Добивались ли вы раньше успеха в чем-то подобном?
- *Открытый вопрос:* Каких успехов вы уже добивались в подобных ситуациях?
- *Закрытый вопрос:* Есть ли у вас альтернативы?
- *Открытый вопрос:* Какие у вас есть альтернативы?
- *Закрытый вопрос:* Можете ли вы справиться с этой задачей?
- *Открытый вопрос:* Какие ресурсы надо привлечь в данный момент для решения этой задачи?

Понять и научиться видеть разницу между этими вопросами чрезвычайно важно: только так вы сможете сделать свою игру на «внутреннем фортепиано» свободной и мощной. Благодаря такому саморегулированию — то есть задавая себе более пытливые, требующие развернутого ответа вопросы, но не забывая и о закрытых, если нужна конкретная, четкая информация (например: «Доеду ли я по этой дороге до больницы?»), — вы сможете существенно повысить качество общения с другими людьми в целом.

Помните, что открытые вопросы обычно начинаются с вопросительных местоимений «что», «кто», «когда» и т. д.

Не забывайте также, что зачастую следует избегать вопроса «Почему?», поскольку он порой звучит как обвинение и заставляет собеседника (или вас самих) занимать оборонительную позицию: «Почему ты до сих пор ничего не предпринял по этому поводу?» Конструктивной альтернативой здесь могли бы стать, например, такие вопросы:

- Что ты поставил на первое место? И какие ценности ты тем самым поддержал?
- В какой момент ты ближе всего подошел к тому, чтобы что-нибудь предпринять в этом направлении?
- Какой первый шаг помог бы тебе встать на нужный курс?

Обратите внимание на то, как благодаря нажатию на клавиши «Ценности», «Успехи» и «Цели» потенциальное обвинение превращается в искреннюю заинтересованность.

## Игра на клавише «Мысли»

Нажимая на клавишу «Мысли», помните, что музыканты тоже иногда сбиваются. Что они в этих случаях делают? Перестают играть? Начинают ругать и обвинять себя? Выбирая второй вариант, музыкант совершает более серьезную ошибку. Хороший исполнитель не тратит времени на самобичевание; он сосредоточивается на том, чтобы как можно быстрее вернуться к нужной мелодии. Для этого ему может потребоваться сыграть одну-две ноты, а иногда и намного больше. Возможно, надо будет импровизировать. Но хороший музыкант четко знает свою цель и полон решимости прийти туда, куда он хочет прийти. Таким образом, переняв у музыкантов их тип мышления, вы укрепите свою психологическую устойчивость,

свою способность возвращаться на нужный путь и восстанавливаться после ошибок.

Итак, как же на деле применяется клавиша «Мысли»?

- Заметив, что слишком жестко оцениваете и критикуете себя, задайте себе вопрос: «Насколько это полезно?» Если такой подход ничего хорошего не дает, постарайтесь стать сторонним наблюдателем, соблюдая нейтралитет по отношению к тому, что видите. Четко сформулируйте результат наблюдений. Так вы сможете гарантировать, что остаетесь в роли беспристрастного наблюдателя, регистрирующего факты, но не оценивающего их.
- Обнаружив, что ведете слишком активный внутренний диалог, спросите себя, нужно ли вам это в данный момент и не будет ли полезнее увидеть более широкую картину происходящего? Что дал бы вам такой переход от сконцентрированного внимания к вниманию восприимчивому?
- Поняв, что задаете себе в основном закрытые вопросы, подумайте, насколько они полезны для выполнения текущей задачи. Закрытые вопросы хороши, если вы хотите получить конкретную информацию, но к конструктивным размышлениям они вряд ли приведут. Так что если вопрос, требующий однозначного ответа, в данный момент не годится, перейдите на вопросы открытого типа.
- Почувствовав, что испытываете уныние, тревогу или беспокойство, спросите себя, можете ли вы повлиять на причину этой негативной эмоции, и если можете, то как. А затем мягко переместите внимание с круга забот на круг влияния.

Мастерство в данном случае заключается в том, чтобы осуществить этот переход элегантно и плавно. Некоторые люди, сделав что-то неправильно, имеют обыкновение терзаться жалобами. Музыкальный тип мышления поможет вам взять ситуацию в свои руки и поддерживать присутствие духа. Надо сказать, процедура «заметил — сменил фокус — продолжил» немного напоминает маятник: движение, смена направления, опять движение, но уже несколько иначе. Начинать экспериментировать над собой лучше всего с физически ощущаемой музыкальности; так вы сможете изучить это состояние постепенно, привыкнуть к нему и приобрести уверенность в том, что можете возвращаться в него снова и снова.