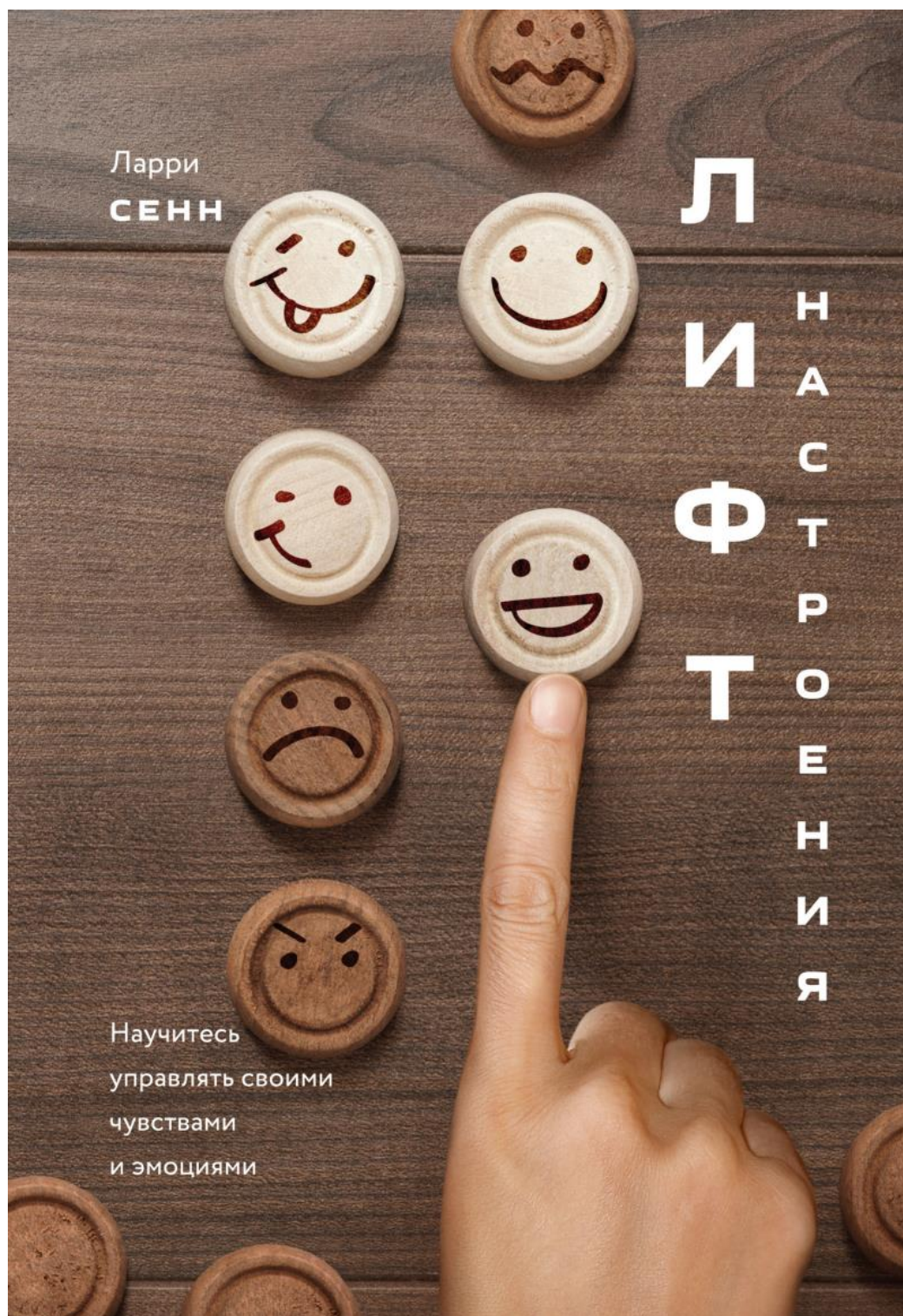


Ларри Сенн
Лифт настроения. Научитесь управлять своими чувствами
и эмоциями



Текст предоставлен правообладателем
«Лифт настроения. Научитесь управлять своими чувствами и эмоциями / Ларри Сенн»:
Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2018
ISBN 978-5-00117-315-1

Аннотация

Ларри Сенн, о котором в деловых изданиях пишут не иначе как об «отце корпоративной культуры», в легкой и непринужденной манере рассказывает о том, как контролировать свое настроение. Наши «лифт настроения» каждый день движется то вверх, то вниз. Из книги вы узнаете, какие именно кнопки нажимать, чтобы чаще останавливаться на верхних этажах и как можно реже задерживаться на нижних. Предоставить вам ключ к пониманию того, как контролировать эти «поездки», и есть основная цель автора.

Книга будет интересна всем, кто хочет научиться управлять своими чувствами и эмоциями.

На русском языке публикуется впервые.

Ларри Сенн

Лифт настроения. Научитесь управлять своими чувствами и эмоциями

Научный редактор Ксения Пахорукова

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2017 by Kay Peterson and David A. Kolb First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

* * *

Моей жене и половинке Бернадетт, а также детям Кевину, Дэрину, Джейсону, Кендре и Логану

Вы помогаете мне оставаться молодым в душе, а благодаря вашей любви и урокам мудрости я могу с легкостью управлять своим лифтом настроения

Предисловие

Приглашаю вас отправиться со мной в приключение, благодаря которому вы узнаете об идее, способной изменить жизнь, – о *лифте настроения*.

Несколько лет я исследовал эту тему и собирал идеи для книги, но насыщенная личная жизнь и напряженная профессиональная деятельность никак не давали ее закончить. И вот однажды мы устроили встречу вне офиса со всеми сотрудниками моей компании Senn Delaney, Heidrick & Struggles¹. Поразмыслив, как изменить мир, я понял: нужно подарить источник вдохновения постоянно растущему кругу людей, в который входит и моя семья,

¹ Senn Delaney в 2012 году вошла в состав компании Heidrick & Struggles. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора.*

чтобы все могли максимально полно использовать свои ментальные, эмоциональные, физические и духовные ресурсы и возможности.

И как только я это сформулировал, тут же осознал: пора дописывать книгу. Мне показалось, что, делаясь идеями с окружающими, я сам реализую их наилучшим способом.

Я основал компанию Senn Delaney почти четыре десятилетия назад. Тогда я собирался укреплять дух сотрудников и улучшать эффективность организаций с помощью систематического формирования их культуры. Сегодня моя консалтинговая компания, занимающаяся корпоративной культурой, признана во всем мире самой успешной. Лифт настроения – лишь одна из множества идей, которые Senn Delaney использует для процветания и формирования здоровой атмосферы в организациях.

Метафора «лифт настроения» была с радостью воспринята тысячами сотрудников компаний – клиентов Senn Delaney по всему миру. Многие выразили желание узнать об этой концепции больше и поделиться ею с друзьями и близкими. Книга написана как раз для них, а также для тех, кто никогда не слышал об этом раньше.

Многие идеи, раскрытые здесь, используются на семинарах для клиентов Senn Delaney. Но некоторые (поддержание физической формы и здоровый образ жизни) взяты из личного опыта и необязательно отражают взгляды компании Senn Delaney или оказываются частью ее работы с другими организациями.

Работая над книгой, я рассчитывал принести читателям пользу, поделившись идеями, которые оказались хороши для меня. Надеюсь, мой труд поможет вам взять ответственность за свои эмоции и стать лучшей версией себя.

Ларри Сени

Глава 1. Человеческий фактор

Я не знаю ничего более вдохновляющего, чем способность человека улучшить свою жизнь с помощью осознанного усилия. Влиять на качество своего дня – высшее из искусств.

Генри Торо

Позвольте, я расскажу историю о своем друге Джоне. Интересно, слышали ли вы когда-нибудь о ком-то, подобном ему?

Его во многих отношениях можно назвать везунчиком: прекрасная жена, двое умных маленьких деток и интересная работа в маркетинговом отделе компании (назовем ее Tip-Top Products). В глазах многих Джон был практически на вершине мира. Но наша история начинается с того, что он расстроился. Только что закончился рабочий день, мой друг покинул офис и, как обычно, направился домой. По пути решил ненадолго остановиться в парке, расположенном неподалеку, и передохнуть.

Джон переживал. Перед уходом у него был не очень радостный разговор с коллегой по имени Фрэн.

– Эй, Джон, – Фрэн заглянула в офис. – До тебя дошли последние слухи о годовом бюджете? Об этом не говорит только ленивый.

– Нет, ничего не слышал. В чем дело?

– Это, конечно, только сплетни, но поговаривают, что начальство обеспокоено снижением прибыли в этом квартале. Якобы встает вопрос о сокращении. И насколько мне известно, может пострадать твой отдел.

Джон почувствовал, как желудок скрутило в узел.

– Правда? С чего ты взяла?

Фрэн покачала головой.

– Вообще-то, я не должна никому говорить, – начала она. – Может, это пустяки, но я подумала, вдруг тебе будет интересно.

– Спасибо, Фрэн, – ответил Джон. В одно мгновение его планы на вечер – вкусный ужин в кругу семьи, перетекающий в просмотр футбольного матча перед телевизором, – показались совершенно глупыми. Когда он вышел из офиса, голова была занята новыми проблемами, а сердце сковал страх.

И вот теперь он сидит на скамейке в парке и думает, что его, вероятно, сократят. Размышляет о возможных последствиях. А если он не найдет другую работу? Смогут ли дети получить образование? Потеряет ли он дом? (Год назад сократили соседа, и ему пришлось вернуться к родителям – вот так просто это происходит.) А как быть с собственным эго, как *оно* перенесет ситуацию с увольнением? И как сообщить эту новость жене? Сьюзи ведь переживает по любому поводу – она может подумать, будто он сделал что-то не так и его увольняют за некий проступок. «Возможно, она даже пожалеет, что в свое время не вышла замуж за тогдашнего бойфренда Бена – сейчас он юрист, услуги которого просто нарасхват! Да и кто посмеет ее винить? Конечно, она заслуживает лучшей участи, нежели быть замужем за таким неудачником, как я». И обеспокоенность Джона уже сменяется нешуточным волнением, которое перерастает в подавленность.

Затем мысли возвращаются к Tip-Top Products. Он окидывает мысленным взором годы напряженной работы, оценивает свой немалый вклад в успех компании. Как боссы умудрились довести ее до такого состояния? И почему они решили, что сокращение поможет? Может, они хотели угодить высокому начальству? «Бьюсь об заклад, этих жирных котлов в свите не коснется никакое снижение зарплаты, не говоря уже о сокращении», – кипит от злости Джон. Он подавлен, и наружу вырываются негодование и праведный гнев.

Неожиданно он вспоминает слова Фрэн: «Может, это пустяки». А ведь правда! Подобные слухи ходили и раньше и оказывались безосновательными. К тому же Фрэн всегда одна из первых распространяет сплетни, не заботясь, правда это или нет. Джон взбудоражен – и облегченно выдыхает: «Да все это вполне может оказаться только слухами! В конце концов, если в течение всего одного квартала у компании были плохие финансовые показатели, это еще не катастрофа! Уверен, наша прибыль очень скоро вернется к норме – начальство наверняка думает так же». Он поднимается со скамейки и идет домой.

Проходя по парку, Джон ловит себя на мысли: «А если эти слухи – знак мне, что пришла пора перемен? Весь прошлый год я старался собраться с духом и уйти из компании, поискать место получше – что-нибудь типа хай-тек-стартапа, в который только что устроился мой приятель Рон. Может, настало время действовать?» Теперь он представляет волнующие изменения, которые сулит ему интересная карьера: более высокую зарплату, просторный офис, возможно, служебный автомобиль и членство в загородном клубе. Воображая восхищение на лице Сьюзи при виде его первой зарплаты на новом месте, он искренне радуется, даже чувствует прилив вдохновения. Джон клянется себе, что скоро обновит свое резюме – возможно, уже сегодня!

Жизнерадостность только усиливается, когда он видит двоих ребяташек, играющих на детской площадке, примерно того же возраста, что и его отпрыски. «В конце концов, – думает Джон, – разве не единственная по-настоящему важная вещь в жизни – семья, которую ты любишь?» Он дрожит от радости, выходя из парка, и с нетерпением ждет момента, когда проведет уютный вечер в кругу семьи. Что же до слухов в Tip-Top Products, они могут подождать до завтра. А там уж он сравнит свои наблюдения с тем, что заметили коллеги, и поймет, что же происходит *на самом деле*.

Возможно, вы никогда не сталкивались со слухами о сокращении, которые так взволновали Джона, но готов поспорить, испытывали подобные скачки настроения. Такое поведение весьма распространено и почти универсально – особенно в нашем мире, где все меняется настолько непредсказуемо и неподконтрольно. Как можно понять из истории про Джона, эмоциональные перепады просто сопровождали его размышления. Именно наш образ мыслей часто становится причиной подобных «американских гонок», которые мы сами себе устраиваем.

Я называю это *поездкой на лифте настроения* – но вы можете именовать это

человеческим фактором. Это жизненный опыт, данный нам в ощущении момента. Лифт настроения то поднимает нас, то опускает по мере того, как мы проносимся сквозь череду самых разных эмоций. Эти ощущения играют главную роль в определении качества жизни, а также того, насколько эффективно мы справляемся с повседневными трудностями.

Мы каждый день катаемся на лифте настроения то вверх, то вниз. Но разве не здорово узнать, какие именно кнопки нажимать, чтобы задерживаться только на верхних этажах? Разве не полезно понять, как сделать остановки на нижних этажах менее длительными и более приятными? Предоставить ключ к пониманию того, как контролировать эти «поездки», и есть главная цель моей книги.

Для начала рассмотрим этажи, на которых он останавливается. В основе этого списка лежит мой опыт, а также опыт сотен групп и тысяч людей, которые посещали семинары, проводимые Senn Delaney и нашими посредниками. Конечно, у каждого свое количество уникальных этажей, на которых останавливается лифт настроения, но большинство состояний из моего перечня, думаю, покажутся вам знакомыми – пожалуй, вы тоже на них останавливались.

Когда лифт настроения привозит нас на верхние этажи, мы чувствуем себя беззаботными. В эти моменты, часы или даже дни мы благодарны за то, что имеем в жизни, ощущаем себя в безопасности, мы уверены в себе, креативны и находчивы. Нас непросто разозлить, и мы не склонны волноваться из-за мелочей. Мы более любознательны и менее субъективны, охотно находим что-то забавное в обычных вещах. Благоклонно воспринимаем сюрпризы, которые подбрасывает жизнь, ощущаем тесную связь с окружающим миром и даже способны постичь вселенскую мудрость. Именно такие минуты мы, скорее всего, и запоем благодаря радости и удовлетворению.

Но так как мы живые люди, какое-то время проводим и на нижних этажах. Это те моменты, когда наша жизнь не выглядит и не ощущается по максимуму, мы чувствуем себя неуверенно и даже беспокоенно. Легко раздражаемся, обстоятельства быстро выводят нас из равновесия; позволяем себе критиковать других, становиться в оборонительную позицию, лицемерить. Бывает, настроение на нуле, мы обеспокоены чем-то или подавлены. Когда мы на нижних этажах, эмоции изменяются от довольно пассивных (вялость, апатия, грусть) до очень интенсивных и активных (возмущение, страх или злость).

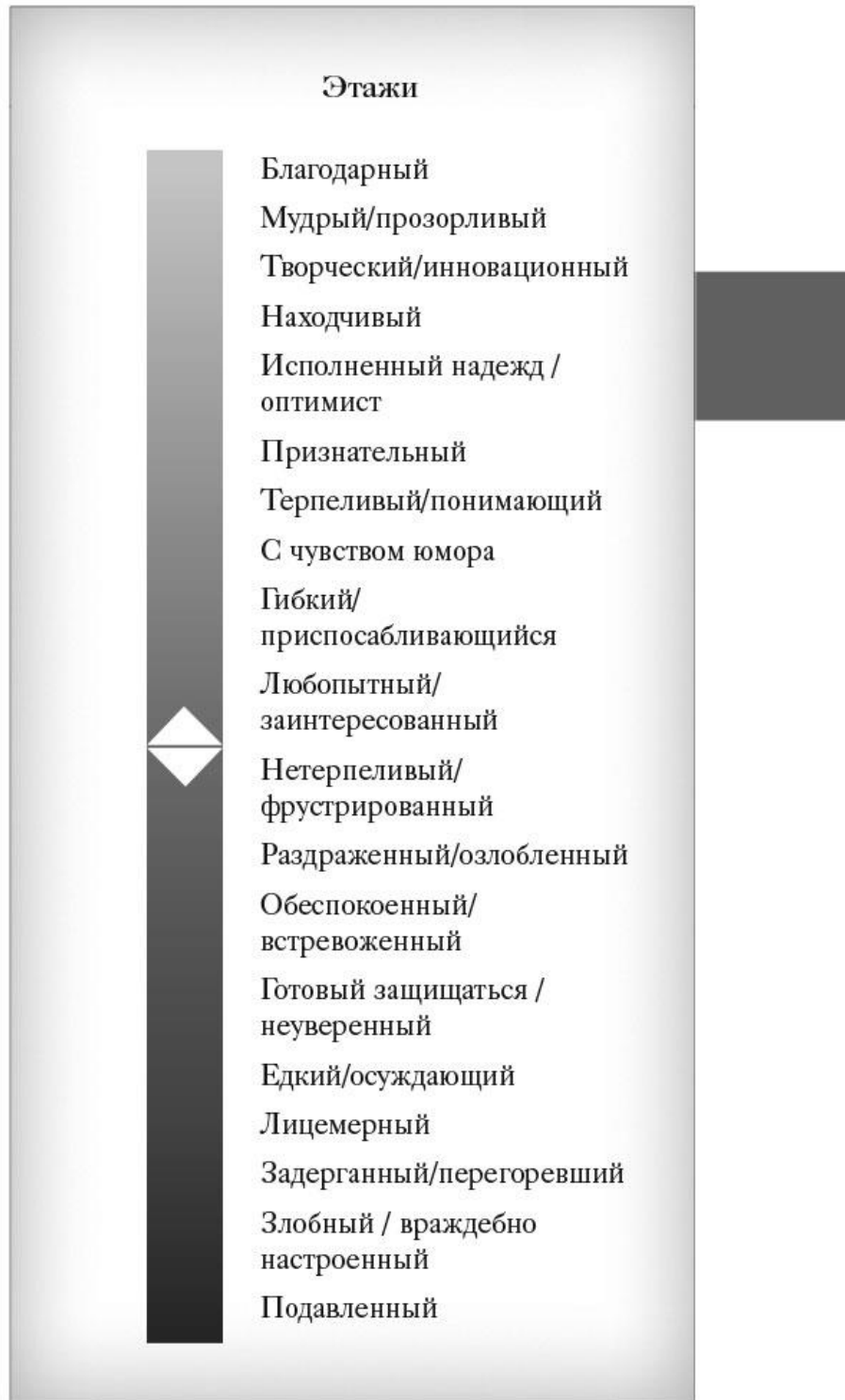
На страницах книги мы будем использовать лифт настроения в качестве метафоры, охватывающей человеческий опыт во всем его многообразии. Она ясна и понятна и отлично сочетается с моим субъективным взглядом на изменения настроения. Не стану утверждать, что лифт настроения – научно обоснованный метод. Нет, это всего лишь инструмент, который оказался весьма эффективным подспорьем в моей жизни, – с этим согласятся многие из тех, с кем я им поделился.

Прежде чем начать обдумывать концепцию лифта настроения и его роль в вашей жизни, задайте себе следующие вопросы.

- Какие из перечисленных состояний мне знакомы?
- Какие этажи лучше всего определяют мой темперамент? На каких меня скорее будут искать мои родные и друзья?
 - На каких этажах я хотел бы останавливаться чаще? На каких хотел бы проводить меньше времени?
 - На каких этажах я чаще всего застаю, понимая, что сегодня не мой день?
 - На каких этажах обычно останавливаюсь, когда настроение падает?
 - На каких этажах тормозит мой лифт настроения, когда я чувствую себя особенно продуктивным, креативным и счастливым?

Каждый по-своему воспринимает эту метафору: мы все уникальны. Что касается меня, то ощущение благодарности, как правило, сопровождает моменты, когда я на самых верхних этажах. Когда замедляюсь, успокаиваю ум и отпускаю все тревоги и заботы дня, я ощущаю

абсолютную признательность своей жене Бернадетт и нашим пятерым детям. Та же волна благодарности накатывает, когда сын-подросток Логан – да, впрочем, и любой другой из моих детей – обнимает меня и говорит: «Я люблю тебя, пап». Или когда я останавливаюсь, чтобы полюбоваться красивым закатом, который расцвечивает небо мириадами потрясающих оттенков.



Со мной всегда случается что-то хорошее, когда я в отличном настроении. В такие моменты я особенно находчив, у меня обнаруживается творческая жилка. В голову приходят разные идеи, находят ответы на терзавшие вопросы, а проблемы решаются сами собой. Любовь, надежда, терпение и любопытство наполняют жизнь, делая ее богаче, и позволяют

посвящать больше времени семье и друзьям, церкви и профессии, которую я выбрал.

На самом деле именно удовольствие, которое я испытываю, когда лифт настроения находится на верхних этажах, и подтолкнуло к написанию этой книги. Когда я в плохом расположении духа, в голову не приходит ничего хорошего, ни одной креативной мысли. Будучи совершенно парализованным творческим кризисом, я не могу вспомнить приличного примера или истории, чтобы проиллюстрировать свои постулаты, а те, что все же приходят в голову, кажутся глупыми. И наоборот: бывают дни, когда метафоры и визуальные картинки так и сыплются как из рога изобилия.

Одним из предупреждающих знаков, которые я научился распознавать (они говорят, что мой лифт настроения медленно плывет на нижние этажи), служит ощущение, что я становлюсь нетерпеливым, быстрее раздражаюсь и злюсь. Малейшее неудобство, ошибка или недопонимание, которые я обычно даже не замечаю или над которыми смеюсь, словно попадают мне под кожу, вызывая негатив.

Уверен, вы тоже можете припомнить такие поездки на лифте настроения к нижним этажам. У большинства, однако, есть естественное желание посмотреть, какова жизнь на более высоких уровнях. Они отправляются туда чаще, потому что более последовательны. А кто, скажите, не хотел бы меньше беспокоиться по пустякам, не испытывать стресса, реже злиться и раздражаться? Кто не хотел бы чаще ощущать благодарность, любовь, легкость? Кто отказался бы от более ярко выраженного любопытства, творческого начала, гибкости и способности быстро восстанавливать физические и душевные силы?

Не менее важно и то, что последствия остановки лифта настроения на верхних этажах длятся дольше и обладают эффектом накопления. Чем больше времени мы на них проводим, тем лучше становится жизнь, потому что именно там мы показываем максимальный результат, наши мысли кристально чисты, мы делаем более умный выбор, а творческая энергия бьет ключом. Только подумайте: на каких уровнях вы хотели бы находиться, пытаться выстроить – или наладить – особенно важные отношения? А когда обсуждаете что-то с человеком, которого любите? А когда имеете дело с крайне сложной проблемой на работе? А когда предстоит принять судьбоносное решение?

Для большинства ответ очевиден. Чем выше этаж, тем веселее успех в отношениях и слабее стресс. Личная продуктивность растет, качество жизни улучшается. Неважно, что означает успех именно для вас: я не прошу подумать, какие достижения наиболее ценны. Верхние этажи всегда представляют собой наиболее выигрышное место: отсюда проще начинать карьеру, задумываться о ребенке, брать на себя ответственность за команду.

Только представьте, как значительно могла бы измениться жизнь, если бы ваш лифт настроения чаще останавливался на верхних этажах и если бы вы знали, как минимизировать негативное влияние его остановки на нижних.

С кем бы я ни разговаривал о лифте настроения, почти все сразу же понимают суть метафоры, однако очень немногие по-настоящему думают о собственной жизни именно в этом ключе. Возможно, потому, что они считают: лифт настроения – это всего лишь то, что собой представляет жизнь, базовая правда о человеческом существовании, которую нам не дано изменить, а значит, и нет смысла задумываться о ней.

Согласен, людям свойственно кататься на этом лифте то вверх, то вниз – это в человеческой природе. Все мы время от времени высаживаемся то на верхних этажах, то на нижних. Отличается лишь время, которое мы проводим наверху или внизу. Доводилось ли вам знать кого-нибудь, чей лифт настроения постоянно опускался на этажи *«нетерпеливый/фрустрированный»*, *«обеспокоенный/встревоженный»* и *«едкий/осуждающий»*? Резонно также спросить, повезло ли вам узнать кого-то, постоянно обретающегося на этажах, маркированных *«исполненный надежд/оптимист»* и *«терпеливый/понимающий»*? Выбор, который мы делаем, во многом определяет, на каких уровнях мы проведем большую часть времени, а это влияет на круг людей, с которыми мы общаемся, и на качество жизни.

О лифте настроения нельзя сказать в двух словах. Взаимосвязь между разными

этажами-настроениями бывает очень сложной, а перемещение вверх-вниз порой предполагает трудности. В следующих главах мы подробнее поговорим, как поменять свой курс, применяя принципы управления лифтом настроения.

А пока важно помнить: основная цель этой книги – предоставить техники, благодаря которым вы увеличите количество времени на верхних этажах и уменьшите длительность и негативное влияние остановок на нижних. Те принципы, которыми я делюсь на этих страницах, уже вдохновили многих людей на перемены в жизни. Надеюсь, они будут полезны и вам.

Глава 2. Что заставляет лифт настроения двигаться

*Человек либо делает себя сам, либо вовсе не занимается собой...
и [будучи] властелином собственных мыслей, обладает ключами к
каждой ситуации.*

Джеймс Аллен

Чтобы искусно управлять лифтом настроения, необходимо понимать, как его контролировать.

Итак, что же заставляет его двигаться? Откуда приходят те состояния, благодаря которым лифт настроения поднимается и из-за которых опускается? Возможно, ответ удивит неочевидностью – это не первое, что приходит в голову большинству. Но если разобраться в его сути, он окажет огромное влияние на вашу жизнь.

Бывает, настроение приходит ниоткуда, как в случае с непредсказуемой погодой. Мы встаем утром с постели и уже понимаем, что раздражены, и ворчим без повода. Именно это состояние описывается поговоркой «Встал не с той ноги».

Но, как правило, у настроения все же есть конкретная причина. Например, повседневные дела. Часто объяснение лежит на поверхности: наше состояние определяют и события, и слова окружающих. Вспомните моего друга Джона, историю которого я приводил в [главе 1](#). Вероятно, он сказал бы, что вся эта эмоциональная неразбериха возникла из-за разговора с Фрэн, которая распространяла слухи о возможном сокращении в компании Tip-Top Products. Большинство людей уверены, что их расположение духа определяют какие-то внешние обстоятельства. Обычно это справедливо в отношении плохого настроения, которое и заставляет наш лифт спускаться на нижние этажи: нам не нравятся чьи-то действия, и это вызывает соответствующую реакцию.

Вы и сами можете вспомнить подобные ситуации: любимый человек отпускает негативное замечание по поводу вашей одежды или забывает поблагодарить за старания. Снова падают акции на бирже, ставя под удар пенсионные накопления. Вы становитесь на весы в ванной, и настроение портит цифра, которую вы видите. Дочь-подросток приводит домой парня, на котором нет живого места от пирсинга. Вы случайно проезжаете на красный свет, и вас серьезно штрафуют. Босс или коллега несправедливо отчитывает вас за то, чего вы не делали, или, что еще хуже, справедливо отчитывает за то, что *сделали!* Думаю, вы поняли, о чем я.

Мы сталкиваемся с подобными ситуациями ежедневно, если не ежечасно, но они все равно не объясняют, откуда берется настроение. Хорошенько поразмыслив, можно прийти к выводу, что некоторые проявления не имеют ничего общего с внешними событиями. Мы чувствуем себя хорошо или плохо без особой причины, и часто бывает, что состояние духа отражается на поведении, хотя должно быть наоборот. Случается, что события, которые могли бы изменить настроение, на него не влияют.

Да, иногда критическое замечание, отпущенное вашей половинкой, может ухудшить эмоциональное самочувствие, вызвав желание защищаться или элементарную озлобленность. Но бывают и такие дни, когда вы не обращаете на это никакого внимания, или, поддразнивая любимого человека, придумываете дурашливый ответ, который смешит

вас обоих. Иногда обвал на бирже вызывает беспокойство и состояние подавленности; благодаря этому вы можете позвонить финансовому советнику и назначить встречу, которую так долго откладывали, чтобы обсудить оптимальные способы восстановления финансового баланса. Случается, выговор от босса вызывает враждебность и возмущение, но иногда вы используете его как возможность изменить свои методы и не допускать подобной ошибки.

Мы же не роботы, механически реагирующие на внешние стимулы. Мы люди, и на внешние обстоятельства отзываемся по-разному – в зависимости от происходящих событий, но чаще сообразно тому, что происходит у нас в голове. *Конечно, есть события, стимулирующие наши мысли, но обычно именно мысли определяют настроение.*

Еще раз вспомните Джона. Да, комментарий Фрэн запустил целый каскад реакций, в результате чего мой друг прокатился на эмоциональных «американских горках», так как сначала его лифт настроения резко упал, а потом рванул на верхние этажи. При этом каждое изменение определялось какой-то мыслью Джона, например воспоминаниями о напряженной работе и усилиях, которые он отдал Tip-Top Products, или фантазиями на тему будущего в качестве перспективного специалиста компании его приятеля Рона. История Джона иллюстрирует, что не обстоятельства жизни отвечают за настроение, а, скорее, то, что мы из них выносим. Значит, переменная, которая контролирует наше настроение, и есть то, что мы сами *вынесем из ситуации*: наши мысли².

Это же подтверждается опытом повседневной жизни. В конце рабочего дня вы чувствуете усталость, в голове роится множество мыслей о том, что предстоит сделать завтра, и, возможно, легкое сожаление о том, чего не удалось успеть сегодня. Но вы хорошенько выспитесь, встанете с рассветом, отправитесь на прогулку или пробежку и чудесным образом обнаружите, что – вот это да! – жизнь прекрасна. И вот вы уже устремляетесь навстречу новому рабочему дню, готовые справиться с любыми задачами.

Но в обстоятельствах вашей жизни ничего не изменилось! Единственное, что стало другим, – как вы к ним отнеслись, то есть *ваши мысли*.

То же самое справедливо и для личных отношений. У меня пятеро детей в возрасте от 16 до 52 лет. Со своими старшими мальчиками, которым сейчас от 40 до 50, я прошел все фазы: смену подгузников и бессонные ночи, обучение плаванию, серфингу, водным лыжам и езде на дерт-байках³, учебу в колледже. Я повторно женился более 36 лет назад, и спустя какое-то время Бернадетт сказала, что хочет новую жизнь, то есть еще детей. У нас родилась Кендра, когда мне было 55, и Логан – в мои 65. Из-за сильной разницы в возрасте детей Логан теперь как бы наш единственный «малыш», поэтому часто именно я оказываюсь его товарищем по играм и участвую во всем – от сапсерфинга⁴ и водных лыж до зиплайна⁵. Признаюсь также, что посмотрел множество соревнований по волейболу, так как именно этот вид спорта в итоге выбрал для себя наш сын.

Этот необычный набор жизненных ситуаций стимулирует возникновение целого ряда

² Я использую слово «мысли», говоря обо всех ментальных реакциях, которые мы выдаем в ответ на события: это не только рациональный, логичный анализ, который мы иногда описываем как «мышление». Мысли, управляющие настроением, включают в себя воспоминания, планы, фантазии, переживания, сожаления, предвкушение, страхи, желания и многое другое. Это все, что происходит в вашей голове, – самые разные размышления, которые очень сильно влияют на настроение.

³ Дерт-байк (от англ. dirt-bike) – специфический велосипед, самый быстрый из экстремальных транспортных средств, предназначенных для езды по бездорожью. Также известен как кроссовик. *Прим. перев.*

⁴ Сапсерфинг (от англ. paddle-boarding), или «гонка на доске стоя», – разновидность серфинга, когда пловец перемещается по волнам с помощью весла. *Прим. перев.*

⁵ Зиплайн (от англ. zip-lining) – спуск по стальному канату с отрывом от земли, по воздуху, с помощью специального устройства. *Прим. перев.*

мыслей, которые могут тормозить мой лифт настроения на самых разных этажах. Как правило, в выходные или на каникулах Логан говорит: «Пойдем, пап!» И я вспоминаю все хорошее, что пришло в мою жизнь вместе с ним. Он смотрит на мир жадным любопытным взглядом ребенка и помогает мне учиться, расти над собой. А то, что я его товарищ по играм, сделало меня приверженцем здорового образа жизни: стараюсь в физическом плане не отставать от подростка. Обычно, когда Логан предлагает провести время вместе, я радостно восклицаю: «Кто последним окажется в воде, тот тухлое яйцо!» – и пускаюсь в веселую погоню за ним.

Но время от времени ход моих мыслей совсем иной. Бывает, в выходной или на каникулах мне хочется сладко вздремнуть, чтобы «подзарядить батарейки», и сама мысль, чтобы, собрав остатки сил, отправиться в аквапарк или прыгнуть со скалы на Уаймеа Бэй⁶, порождает мысли вроде: «О чем я только думал, когда решил, что в моем возрасте нужен еще один ребенок?! Дремал бы себе или наслаждался любимой книгой, покачиваясь в гамаке, вместо того чтобы так себя загонять». Я ворчу, поворачиваюсь на другой бок и накрываюсь с головой одеялом (обычно, конечно, эти манипуляции не имеют никакого эффекта).

Что же изменилось? Это все тот же Логан и все та же жизнь, которую я однажды выбрал. Дело в том, как я к этому отношусь: все определяют именно мои мысли.

Фильм в вашей голове

Какое-то время назад в компании Senn Delaney начал работать новый консультант Дебора, которая раньше была сотрудником организации в Хьюстоне. Наши консультанты специально прилетают в головной офис, если мы устраиваем встречи, но жить могут где угодно, поэтому Деб решила остаться в Хьюстоне.

Вскоре после того как она пополнила ряды наших сотрудников и начала обучение, я позвонил в крупную компанию, занимающуюся коммунальным обслуживанием, и назначил встречу с ее СЕО по поводу продаж. Решил позвать на нее и Деб. Я подумал, что так у нее будет возможность послушать, как мы проводим презентации компании потенциальному клиенту; кроме того, она узнает что-нибудь полезное для работы в родном городе.

Это было совершенно невинное приглашение. Я и понятия не имел, как оно будет воспринято.

Позже она рассказала, какой поток мыслей тогда пронесся в ее голове.

«Звонок по поводу продаж, который сделает председатель компании, где я начала работать? Но я ведь недавно пришла. Я только-только начинаю узнавать Senn Delaney. А если я покажу себя не с лучшей стороны? Я же не занимаюсь продажами. Я консультант. А если я скажу какую-нибудь глупость? Если поставлю босса в неловкое положение и мы потеряем сделку? Меня же могут уволить! Это плохо отразится на моем резюме! Я пошла на риск, уйдя от многолетнего работодателя, и не могу вернуться. А если не найду другую работу? Мой старший ребенок не сможет учиться в колледже. Придется продавать дом».

Прежде чем Деб удалось обуздать свою фантазию, она уже во всех красках начала представлять, как будет жить в картонной коробке под мостом.

На деле же получилось совсем по-другому. Мы прекрасно поладили — выяснилось даже, что Деб посещала ту же церковь, что и СЕО компании-клиента, у них нашлись общие друзья. Компания Senn Delaney получила предложение о консультировании, а Деб смогла начать новую карьеру в родном городе. Только много позже девушка поделилась со мной опасениями, которые ее тогда мучили, и мы оба от души посмеялись над этой историей.

История с Деборой не уникальна. Мы склонны интерпретировать происходящее (или не происходящее) с нами и придумывать собственные объяснения. Мы словно прокручиваем в голове фильм: берем за основу некие мысли и заставляем себя поверить в них, представляя свои эмоции и физические реакции, — так же, как голливудские специалисты по спецэффектам

⁶ Уаймеа Бэй (Ваймеа Бэй) – популярный серферский пляж на Гавайских островах. *Прим. перев.*

превращают полет фантазии режиссера в виртуальную реальность. Благодаря силе воображения мы способны взять одно и то же событие и либо придать ему счастливый конец, либо обернуть все катастрофой.

Иногда сила мысли позволяет нам проживать ситуации, которых не было. Скажите, вы когда-нибудь испытывали злость по отношению к человеку за то, что, вам казалось, он сделал, а потом выясняли, что он вообще ни при чем? Представляли когда-нибудь, что вам отказали в работе или что у вас диагностировали какое-нибудь ужасное заболевание, — чтобы в следующую же секунду понять, что беда обошла стороной? Вы могли несколько дней терзаться беспочвенными сомнениями — а все из-за того, что мысль обладает невероятной силой.

Много лет назад сложилась такая ситуация, что Senn Delaney стояла перед угрозой поглощения более крупной компанией, и какое-то время эмоции наших сотрудников просто зашкаливали. Они представляли, что *могло бы* произойти, если бы слияние состоялось. Некоторые с оптимизмом смотрели на новые возможности: более крупные сделки купли-продажи, расширенный функционал, дополнительные вложения, которые помогли бы нам расти быстрее. Другие были настолько уверены, что мы лишимся уникальной корпоративной культуры, что практически впали в депрессию, думая об обновлении резюме и поисках новой работы. Они чувствовали себя беженцами, лишившимися родной компании. Каждый прокручивал в голове фильм с нарисованным будущим, а потом выдавал реакцию на картинку исходя из мыслей, которые роились в голове.

В итоге сделка не состоялась и все сценарии дальнейших событий, которые были представлены в «фильмах» наших сотрудников, моментально исчезли: их заменила знакомая реальность. Но что интересно, спустя несколько лет мы все же решили слиться с более крупной компанией, Heidrick & Struggles. К тому моменту, правда, обучили персонал внимательнее относиться к силе мысли и объяснили принципы работы лифта настроения, поэтому переход прошел плавно: никто уже не испытывал перепадов настроения, в основе которых лежали надуманные опасности.

Понимая всю силу мысли, которой подвластно формировать настроение, вы лучше контролируете свои реакции. Ощущения при этом такие же, как при просмотре настоящего фильма: вы сидите в темноте кинотеатра, с головой погружены в драму, разворачивающуюся на экране, с беспокойством ждете, что же будет дальше; играет музыка, а спецэффекты провоцируют выброс в кровь адреналина. Однако в глубине подсознания понимаете, что это всего лишь кино. И если вдруг станет совсем страшно, можете устроить перерыв, выйти из зала и купить попкорн. А если история трагическая, вы все равно знаете, что фильм закончится и жизнь пойдет своим чередом.

Если вы научитесь подходить подобным образом к своим визуальным представлениям, меньше будете подвержены влиянию мыслей. Вы никогда не избавитесь от них полностью, но, зная, что именно они становятся источником возникновения подобных «фильмов», всегда можете немного дистанцироваться и попытаться взять ситуацию под контроль. Это первый и очень мощный шаг, который поможет вам управлять лифтом настроения. Вы больше не будете беспомощной жертвой эмоций, и это лишь один из инструментов, о которых я вам расскажу на страницах книги.

Глава 3

Подъем на лифте настроения: преимущества

Нашу личность формируют и воспитывают наши мысли. Те, чей разум заполнен бескорыстными, неэгоистичными мыслями, словами и поступками, дарят радость.

И эта радость следует за ними по пятам, как тень, и никогда не покидает.

Гаутама Будда

Как мы видели в главе 2, наши мысли очень во многом определяют, куда мы отправимся на лифте настроения: вверх или вниз. Они влияют на все наши чувства — от радости до депрессии. Понимание того, что именно мышление создает эмоциональную реальность, — первый шаг, помогающий вернуть контроль над происходящим.

Зная, что мысли контролируют настроение, мы можем слегка дистанцироваться от эмоций. Благодаря этому окажемся меньше подвержены переживаниям, страху, беспокойству, прекратим критиковать окружающих и обстоятельства.

Вот в чем заключается суть управления лифтом настроения. Это настолько мощный инструмент, что может оказать — и уже оказал на тысячи людей — огромное влияние как в личной жизни, так и на работе.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Осознавая всю силу и мощь мысли, вы начинаете лучше чувствовать момент. Когда вас не штормит из-за перепадов настроения, вы в большей степени наслаждаетесь жизнью, ощущаете умиротворение и покой. Но поверьте: преимущества этим не ограничиваются. Научившись контролировать перемещения на лифте настроения, вы сможете выстроить успешную карьеру, найти более радостную работу, наполнить супружеские отношения нежностью и преданностью, наладить здоровые связи с окружающими. То есть это поможет вам меньшими потерями добиться большего успеха. Мышление становится ясным, движения — плавными, мы лучше фокусируемся на происходящем и более организованы.

Вспомните, когда вы в последний раз чувствовали, что перегружены работой, раздражены, теряли терпение, все просто валилось из рук. Возможно, тогда вы опаздывали на важную встречу, не успевали в срок закончить проект или бились над срочным заданием, которое казалось выше ваших сил. О чем вы думали в таких ситуациях? Если мы с вами похожи, то, вероятно, мысли были разрознены, а сознание затуманено. Когда мне во что бы то ни стало нужно прийти на встречу без опозданий, я с самого утра обязательно сделаю что-нибудь не так, например потеряю ключи или телефон. Или непременно напутаю что-то, выполняя самые простые задания. Мысли скачут галопом, и найти ответ даже на элементарный вопрос или решить несложную задачу кажется непосильным. То же самое, правда, может произойти и когда я, наоборот, в возбужденно-приподнятом настроении или чересчур взволнован.

Наши мысли, как мы уже знаем, управляют лифтом настроения, но в равной степени и «поездки» на нем влияют на качество мышления.

Когда лифт настроения стоит на нижних этажах, мы, как правило, гоняем в голове одни и те же фразы, находясь под воздействием беспокойства, неуверенности или смущения. Голова забита. Мы не в состоянии осознать, что происходит, в то время как обычно это не составляет труда. Мы не настроены на волну окружающих, не понимаем, что у них на уме, не видим собственного влияния на них.

И наоборот, бывали ли у вас ситуации, когда вы безрезультатно старались разрешить сложную проблему, а потом понимали: стоило перестать о ней думать, как тут же приходило творческое решение. Умственная деятельность становится более продуктивной, когда лифт настроения на верхних этажах. Так бывает, когда мы успокаиваемся, меняем образ мышления и перестаем переживать. Это можно сделать, занявшись спортом, отправившись на прогулку или послушав музыку. Помогает даже выполнение нехитрых обязанностей по дому, например уборка в комнатах или стрижка травы на газоне. В одном исследовании даже говорилось, что наиболее творческие идеи приходят в голову, когда мы принимаем душ! Звук и тепло воды снимают напряжение и заглушают шум, создаваемый в голове мыслями, а значит, мы начинаем думать более качественно.

В такие моменты вы можете чувствовать, будто находитесь «в зоне». Михай Чиксентмихайи, бывший декан факультета психологии Чикагского университета, описал этот феномен в книге «Поток. Психология оптимального переживания»⁶. Автор обнаружил, что существуют потоковые состояния, которые присущи всем людям, когда они поглощены тем, что делают. В эти моменты включается исключительно чистое, креативное мышление. Им удастся найти подходящие способы справиться с любой проблемой. Создается ощущение, что позитивные реакции приходят к ним естественно, без каких-либо дополнительных усилий.

Анализируя свою жизнь и те истории, которыми со мной делились окружающие, я обнаружил, что потоковые состояния крепко связаны с теми настроениями, в которых люди находятся, когда их лифт останавливается на верхних этажах. А это значит, что они не должны быть такой уж большой редкостью. И хотя никто не находится «в зоне» *постоянно*, состояние

потока может стать привычным образом жизни — стоит нам только научиться подниматься как можно выше и делать это не от случая к случаю, а регулярно.

Обретая заново связь с собой. Одно из моих глубочайших убеждений и одновременно основная предпосылка этой книги — то, что все мы приходим в этот мир с большим потенциалом как ментального, так и эмоционального здоровья. Мы с рождения нежные, креативные, любопытные и счастливые. Мы были задуманы Богом таким образом, чтобы доверять окружающим, прощать их и искать теплые отношения.

Часто мы видим это в маленьких детях. Для большинства малышей жизнь — это чудо. Они спонтанны и живут текущим моментом. Они легко забывают обиды дня. Совершенно естественным образом их лифт настроения большую часть времени находится на верхних этажах. Однако бывает, что он тоже опускается. Все видели, как дети выражают гнев, нетерпение и раздражение, но, как правило, их лифт никогда не задерживается внизу подолгу, как у взрослых. Во многом это объясняется тем, что мысли детей проще и легче, они еще не решили, как и что в мире «должно быть», поэтому открыто воспринимают жизнь такой, какая она есть, а не такой, как ее интерпретирует разум.

К сожалению, по мере взросления мы привыкаем думать определенным образом, и это плохо влияет на здоровье. Если кто-то нас обижает, мы тут же занимаем оборонительную позицию. Если критикует за ошибки, придумываем отговорки, обвиняем окружающих, пытаемся сделать все возможное, чтобы не выглядеть в их глазах плохо. Участвуя в спортивных состязаниях, проявляем эгоцентризм вместо того, чтобы искать компромисс. Если кто-то сделает негативное замечание, касающееся нашей истинной натуры, в ответ можем тут же включить альтер эго, что отнюдь не свойственно нам в обычной жизни. Подобные мысли и реакции заставляют лифт настроения съезжать на нижние этажи, из-за чего мы теряем связь со своим внутренним ребенком.

К счастью, моя работа в качестве консультанта не раз показывала, что практически каждый человек бережно хранит этого внутреннего ребенка и свойственное ему здоровое восприятие мира. Просто нужно постоянно напоминать себе о нем: мы не умеем пользоваться техниками, которые помогают снова его обрести. Как раз о них и пойдет речь в этой книге. Применяя их, вы станете более открытым миру, обнаружите в себе творческое начало и радость, которую излучают дети и которая также характерна для взрослых, когда те стараются действовать на пределе возможностей.

Однажды я с Логаном отправился на рыбалку; в тот раз мы ловили на удочку. Периодически рыба утаскивала поплавок под воду, но потом он снова всплывал. То же самое справедливо и для нас: мы естественным образом все время устремляем лифт настроения на верхние этажи. Наши переживания, суждения, неуверенность в себе сродни рыбе, которая дергает крючок и на время уводит нас вниз. Но стоит успокоить ум и отпустить негативные мысли, оптимистичный взгляд на жизнь возвращается.

*Сохраняя ментальное сцепление*⁷. Люди, теряющие самообладание в трудные моменты, находятся в заведомо невыгодном положении, особенно в совокупности с неподобающим поведением окружающих. Опыт показывает, что, сохраняя самообладание при общении с тем, кто проявляет нетерпение, злобу или враждебность, я только выигрываю. Однако если и я потеряю выдержку, ситуация выйдет из-под контроля.

Много лет назад я стал свидетелем фокуса, показанного иллюзионистом в тематическом парке Universal Studio. Артист пригласил троих самых сильных парней из числа зрителей подняться на сцену, снять обувь и встать в указанное место.

Затем вызвал женщину хрупкого телосложения, также попросил ее снять обувь и встать в трех метрах от мужчин. Он вручил мужчинам один конец каната, а даме — другой и попросил его перетягивать. Ко всеобщему изумлению, в соревновании победила женщина.

Позже выяснилось, что парни стояли в той части сцены, где пол был натерт чем-то скользким, поэтому у них не было никакого сцепления с опорой (помните, они сняли обувь?). Имея такое преимущество, женщина с легкостью перетянула канат, выиграв у мужчин.

Когда наш лифт настроения опускается на нижние этажи — особенно в ситуациях, когда мы не осознаем этого или не можем ничего изменить, — мы теряем *ментальное сцепление*. И уже не можем сохранять ясность ума, нормально общаться и быстро реагировать на происходящее. В таких обстоятельствах даже самые незначительные трудности выбивают из колеи.

Существует, однако, несколько простых шагов, которые помогут сохранить это ментальное сцепление. Вспомните перетягивание каната, общаясь с непростым человеком — с тем, кто ведет себя высокомерно или агрессивно, а то и изначально занял оборонительную позицию. Сделайте глубокий вдох и подумайте о том, что поможет вернуть чувство перспективы, понимание ситуации и вдохновение, которые обычно сопровождают вас на верхних этажах. Вы сохраните точку опоры, а позже по достоинству оцените преимущества продемонстрированного самообладания.

Доступ к оригинальным идеям. Еще одна причина, по которой мы оказываемся более продуктивными в приподнятом настроении, — доступ к оригинальным идеям.

Дело в том, что все происходящее у нас в голове, как правило, не ново и не креативно. Это факт. Мы лишь перерабатываем то, что уже хранится в памяти, или классифицируем свежие впечатления сообразно своим знаниям. Вспомните типичный разговор возле кулера на коктейльной вечеринке. Стоит упомянуть детей, как собеседники тут же начинают рассказывать о своих отпрысках; если вы вдруг заговорили о каникулах, они немедленно припомнят свой отдых. Подобным образом выстраивается и бизнес-общение: предлагаемые идеи, как правило, знакомы всем присутствующим, они не несут новаций. Как видим, принцип простой: к системе не было прибавлено нового, а значит, ничего оригинального из нее и не вышло.

Конечно, повторно использовать уже известное или «раскладывать» новые знания по существующим «файлам» не предосудительно. И то и другое — всего лишь практическое использование ментальных способностей. Все оригинальные идеи приходят из тех слоев сознания, где живут озарение и мудрость. Кто-то, возможно, скажет, что идеи приходят откуда-то *из-за грани* индивидуального опыта, что это коллективный разум, которым мы можем пользоваться только в особых случаях. Именно такое возникает *ощущение*, когда в мозгу появляются неожиданные идеи.

Оригинальные мысли оборачиваются прорывом, толчком для изобретений — это новое решение надоевших проблем и свежий взгляд на старые вещи. Именно такая идея пришла в голову молодому инженеру Джеффу Безосу 4 июля 1994 года, когда он ехал на своем Chevy Blazer. Он подумал, что набирающий популярность интернет может превратиться в систему распространения продуктов. Он остановился, достал блокнот и набросал бизнес-план сайта по продаже книг. Джефф назвал свою компанию Amazon в честь знаменитой реки с множеством притоков и ответвлений. Так он совершил настоящую революцию в розничной торговле.

Когда лифт настроения останавливается на нижних этажах, оригинальные идеи словно избегают нас. Плохое настроение определяет эмоции и мысли, мы теряем ощущение перспективы. Возможности сужаются, мышление становится ограниченным и использует в основном то, что уже есть в памяти, а значит, вместо визуализации новых идей мы тяготеем к чему-то избитому. Теряются гибкость, непредвзятое отношение и жизнерадостность.

Напротив, когда мы в приподнятом настроении, гораздо выше вероятность того, что нас посетят оригинальные идеи. Конечно, история знает не так много личностей, которым удалось разработать революционные бизнес-идеи или совершить глобальный прорыв в какой-то сфере, но реальность сурова: мы начинаем творчески мыслить в те моменты, когда наш лифт настроения наверху.

Вспомните, как вы бились над проектом или проблемой и не видели выхода, потому что уровень энергии был низким: вы чувствовали себя разбитым и удрученным. А потом настроение изменилось — возможно, помогли такие простые вещи, как крепкий ночной сон, беззаботные выходные или смена места — и перед вами вдруг открылся целый мир новых возможностей. Вы и сами не заметили, как в голову пришло решение. Возможно, вы удивились: «Это же очевидно! Просто поражаюсь, почему эта идея не возникла раньше?» Так вот, этому есть объяснение.

Научившись пребывать в хорошем настроении большую часть времени, вы получите доступ к творческим способностям своего мозга. И чем активнее будете культивировать этот феномен, тем более успешными станете и тем ниже окажется стресс.

ВЫГОДА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Умение пользоваться лифтом настроения имеет огромные преимущества как для отдельного человека, так и для организаций. Неслучайно многие клиенты Senn Delaney, научившие сотрудников принципам работы лифта настроения, появились в списке Fortune, где упоминаются

наиболее успешные компании, получили награду от J. D. Power⁸ за лучшее обслуживание клиента, а также добились высоких показателей по рейтингам вовлеченности сотрудников в общее дело, которые оценивались американским институтом общественного мнения Gallup.

Одно из наших фундаментальных убеждений, определяющих корпоративную культуру в Senn Delaney, гласит: мы ничему не должны *учить* клиентов; мы лишь предоставляем им практические техники, дающие возможность снова нащупать связь с лучшей версией себя. Это происходит естественным образом как с отдельными людьми, так и с целыми организациями — стоит только лифту настроения подняться на верхние этажи. Когда руководители делают все от них зависящее, их сильные лидерские качества и соответствующее поведение проявляются на полную мощь и компания переживает расцвет.

Я уже говорил, что большинство людей по мере взросления постепенно теряют естественное психическое и эмоциональное здоровье, свойственное маленьким детям. Они привыкают думать определенным образом, в результате чего становятся уязвимы, часто испытывают страх, забывают о том, кто они на самом деле, сживаются с оборонительной позицией. Многие из этих привычек потом проявляются в работе, затрудняя ее. Политические конфликты и отсутствие доверия вызывают трудности и недоразумения. Как целые отделы, так и конкретные сотрудники начинают обвинять друг друга и включаются в борьбу за власть, престиж и ресурсы. В результате организации теряют время, энергию и деньги, пытаясь преодолеть это межличностное противостояние, вместо того чтобы сфокусироваться на продуктивном подходе, креативности и росте.

Диагностируя новую компанию методами, принятыми в Senn Delaney, мы обнаруживаем в профиле корпоративной культуры проблемные участки. Фактор, который в красной зоне⁹ проявляется чаще всего и указывает на серьезные проблемы, состоит в том, что сотрудник не ощущает собственной ценности для организации. И это неудивительно. В наше время многие компании развиваются с гораздо большей скоростью, чем когда-либо, часто упуская из виду человеческие ресурсы. Это приводит к тому, что люди перестают интересоваться делами своей компании и, как следствие, их продуктивность снижается.

К счастью, мы можем использовать идеи, описанные в книге, чтобы вывести наших клиентов из красной зоны и привить им здоровую культуру: тогда они смогут повысить уровень энергии и настроение, а также улучшить результаты. Руководителей сильно вдохновляет возможность вернуться к продуктивному мышлению, а *также* получить сотрудников, которые будут ощущать свою ценность и знать, что ими дорожат. Наши клиенты видят, что здоровое поведение в рамках компании легко достижимо, стоит только изменить мышление.

Ценности, благодаря которым любая организация повысит эффективность. Работа Senn Delaney с компанией-клиентом включает кастомизированную¹⁰ сессию для CEO и высшего руководства вне стен их офиса. Ближе к концу курса, после того как мы совместными усилиями находим наиболее приятные, продуктивные и полезные модели поведения, менеджеры, как правило, пребывают в приподнятом настроении и выдают максимальный результат. На этом этапе мы обычно просим определить, как они будут общаться, вернувшись в офис, и как намерены применять полученные знания. Члены команды обычно составляют список ценностей, которые и определяют здоровые изменения в корпоративной культуре и эффективности работы их структуры.

Пройдя за долгие годы работы этот процесс от начала до конца со многими организациями, мы заметили очевидное сходство между списками ценностей, которые они создавали: в приподнятом настроении любая группа демонстрирует склонность к одним и тем же методам. Мы собрали их, назвав основными ценностями организации. Список включает в себя виды поведения, характерные для успешных людей в хорошем настроении, но невозможные, когда они не в форме. По нашим наблюдениям, преуспевающие компании руководствуются этими правилами активнее, чем другие. В результате их отдельные представители все чаще обнаруживают себя «в пентхаусе», они намного более счастливы, креативны и продуктивны, нежели остальные.

Есть также компании, которые живее, чем другие, воплощают в жизнь основные ценности организации, и практически каждый руководитель, поняв важность этих принципов, старается в итоге жить по ним. Мы проводили эксперимент с перечнями подобных приоритетов в 50 странах, работали с клиентами самого разного уровня — начиная с CEO топовых компаний

из списка Fortune и заканчивая губернаторами штатов и президентами университетов. Мы убеждены, что основные ценности организации представляют собой универсальные постулаты, определяющие эффективность жизни как отдельных людей, так и структурных образований.

Давайте посмотрим, как эти положения работают в компаниях. Например, возьмем L Brands — материнскую компанию популярных розничных сетей Bath & Body Works и Victoria's Secret. Основные ценности организации L Brands можно найти в рубрике сайта The L Brand Way — это личное определение, которое дает организация тому уровню культуры, который надеется выстроить.

Основные ценности организации

Методы и поведение, характерные для тех, чей лифт настроения всегда на верхних этажах

- Фундамент: оптимизм, в основе которого уважение, доверие, признание и забота (в отличие от пессимизма, цинизма и недоверия).
- Личная отчетность и стремление к совершенству (вместо постоянных обвинений и отговорок).
- Отношения, построенные на взаимопомощи и поддержке; работа в команде ради выгоды для всей компании (в противовес эгоизму, борьбе за место под солнцем и политическим конфликтам).
- Любопытство, открытость новому и готовность учиться, а также поощрение здорового риска и инновационных подходов в работе (в противовес критике и сопротивлению новым идеям).
- Прямота, честность и прозрачность (в противовес претенциозности и секретности).
- Целеустремленность и фокусирование на смысле существования компании (вместо цинизма и преследования личных интересов).

В эпоху, когда многие структуры подвергаются нападкам из-за неэтичного поведения, L Brands сочла делом принципа следовать выбранным ценностям, а не только получение прибыли. Как сказал основатель и CEO компании Лес Векснер, цель бизнеса не просто победа: «Важно, как именно вы ведете эту игру» [2]. Журнал Fortune назвал L Brands «одним из самых желанных розничных магазинов в мире». Центр эффективных организаций Университета Южной Калифорнии признал компанию одной из самых инновационных в США, так как она использует методы гибкого управления.

По результатам опроса сотрудников многих лучших компаний мира, L Brands стала самой успешной, победив сразу по нескольким важным пунктам.

- Решения и действия отражают заботу о клиенте.
- Я чувствую, что меня ценят как члена команды.
- У меня есть возможность развивать навыки, которые необходимы в работе сейчас и которые могут оказаться полезными позже.
- Людям с разным бэкграундом легко влиться и быть принятым в команду.

Векснер так прокомментировал достижения компании: «Именно образ мышления двигает нас вперед, отсюда и такие результаты». Я бы сказал: умение управлять лифтом настроения!

Еще один руководитель, который использовал тот же принцип для увеличения производительности своей компании, — Дэвид Новак из корпорации Yum! Brands, в которую входят KFC, Pizza Hut и рестораны Taco Bell (общее число сотрудников по всему миру насчитывает 1,7 миллиона). YUM! Brands эффективно использует принципы работы лифта настроения для создания корпоративной культуры. Это одна из немногих мировых компаний, на протяжении последних десяти лет сохраняющая высокие (более 10%) темпы роста годового

дохода. За свои достижения Новак был удостоен звания «СЕО года» по версии журнала Chief Executive.

В бестселлере, написанном Новаком, — «Веди людей за собой»¹¹ — есть глава, посвященная лифту настроения. На шоу CEO Show автор дал интервью, в котором заметил: «Худшее, что может случиться с человеком, — это если он будет ходить каждый день на работу, не чувствуя при этом никакой радости. Чтобы стать эффективным лидером, нужно подняться на лифте настроения до уровня «любопытный/заинтересованный»: только находясь на верхних этажах и чувствуя признательность за то, что имеете, вы примете свои лучшие решения» [3].

Третий лидер, который в качестве мощного инструмента использовал тот же принцип перемещения на лифте настроения, — Джо Роблес-младший, бывший CEO группы компаний USAA, занимающейся военным страхованием и оказанием финансовых услуг. Этому человека, имеющего огромное количество наград, журнал American Banker в 2009 году назвал рационализатором года. Под его талантливим руководством USAA несколько раз занимала первое место среди американских компаний по качеству обслуживания клиентов и лояльности к ней последних. Роблес использует лифт настроения, чтобы добиться от сотрудников максимума. Он любит повторять: «Для USAA этот метод оказался невероятно действенным во всех отношениях. Он помогает лучше работать в команде, но имеет не меньшую ценность и для каждого человека» [4].

Роблес вышел на пенсию в 2015 году, и тогдашний президент США Барак Обама попросил его возглавить недавно созданный консультативный комитет при Министерстве по делам ветеранов, сделав его более эффективным и доступным для тех, чьи интересы он призван обслуживать.

Сегодня все чаще руководители уделяют серьезное внимание корпоративной культуре, ценностям, межличностным отношениям в своей компании. Есть, правда, и такие, кто по-прежнему считает, что «мягкие» темы менее значимы, чем традиционные «жесткие» факторы типа стратегии и системности. Но, как показывает опыт работы с компаниями в разных сферах и странах, как раз «мягкие» темы во многом определяют успех. Именно поэтому впечатляющие результаты придут к тем организациям, которые поступают мудро, находя время и энергию для самоанализа.

В главе 4 мы подробнее разберем секреты управления лифтом настроения, научившись распознавать и понимать собственные настроения. Так их легче контролировать.

ГЛАВА 4

КАК ИЗБЕЖАТЬ НЕЗДОРОВОЙ НОРМЫ

Измените свои мысли — и ваш мир изменится.

Норман Пил¹²

Даже осознавая, что мышление определяет настроение, мы не застрахованы от возникновения проблемы: мы все равно найдем оправдание своим мыслям, и не важно, насколько они неразумны. Вспомните, как Джон в главе 1 выдумал, казалось бы, логичные доказательства в поддержку своих ощущений от работы в Tip-Top Products, даже несмотря на то, что его мысли несколько раз кардинально менялись. Дело в том, что на наше мышление нельзя полагаться без оглядки. Если вы просто прислушаетесь к себе, скорее всего, останетесь на том этаже, куда лифт настроения привезет вас в первые минуты.

К счастью, люди наделены не только мышлением, но и эмоциями. Каждая мысль порождает ощущение, и все, что мы чувствуем, отражает наше отношение к миру. В некотором роде лифт настроения — это барометр ощущений, то есть инструмент, отражающий на некоей шкале все разнообразие эмоций. И если вы хотите понять, как идут дела, прислушайтесь к ощущениям. Они подскажут, насколько можно доверять мыслям и как ваши размышления влияют на вас и на окружающих.

УМЕНИЕ ЧИТАТЬ СВОЮ «ПРИБОРНУЮ ПАНЕЛЬ»

В автомобилестроении всем заправляет электроника. На приборной панели в новых машинах отображается множество сведений: от неисправности двигателя до давления в шинах. Лифт настроения тоже своеобразная приборная панель. Настроение, в котором вы пребываете, может

подсказать, что творится у вас в душе, когда вы на том эмоциональном уровне, который сложно поддается анализу.

Подобно красной лампочке, мигающей на приборной панели вашего автомобиля при перегреве двигателя, нарастающий гнев сигнализирует о том, что вы закипаете. Подобно датчику топлива, который напоминает о необходимости заправиться, ощущение апатии и депрессии показывает, что уровень энергии снижен. И точно так же, стоит лишь повернуть не туда, ваша система GPS говорит: «Новое построение маршрута!» — фрустрация и беспокойство предупреждают, что вы сбились с верного пути и нужно подумать, в каком направлении двигаться дальше.

Это одно из важнейших предназначений лифта настроения: он устроен так же, как панель управления в автомобиле, и показывает, все ли с вами в порядке. Если научитесь замечать смену своих настроений — особенно когда лифт опускается все ниже, — система предупреждений будет предлагать корректирующие действия, о которых и пойдет речь в книге. Благодаря этому вы будете чаще пребывать в хорошем расположении духа, а значит, и пользоваться жизненными благами.

Со временем вы научитесь реагировать на мигающие огоньки и предупредительные знаки своей «панели управления», которые говорят о движении вниз, — особенно если ощущения будут знакомы, потому что ваш лифт настроения останавливался там не раз.

Самым распространенным нижним этажом можно назвать нетерпение. У меня оно проявляется разнообразными способами; некоторые могут быть знакомы и вам.

Ну почему эта проклятая пробка никак не рассосется?

Конечно, очередь, в которой стою я, самая медленная, а теперь еще этот покупатель передо мной будет торговаться из-за какого-то купона на скидку в 50 центов!

И почему компьютер так долго загружается?

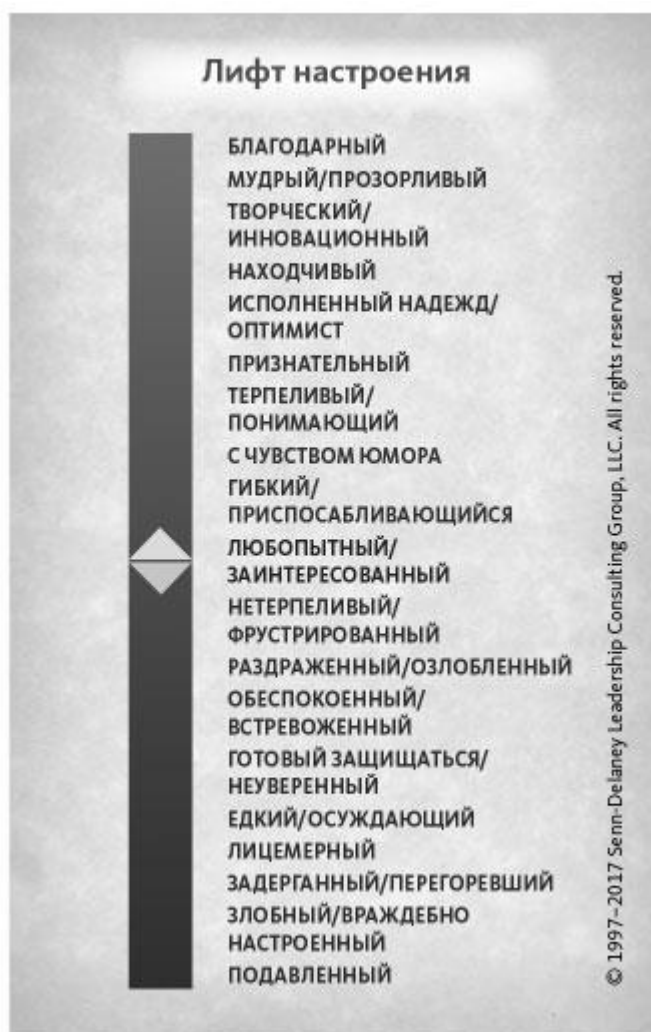
Послушайте, мы обсуждаем этот вопрос уже 30 минут. Давайте наконец примем решение!

Я научился распознавать эмоции, которые сопутствуют нетерпению: чувствую некоторое напряжение, раздражение, еле сдерживаюсь. Если это ощущение длится дольше нескольких минут, оно может легко перерасти в настоящий гнев. И часто приводит к недостойному поведению: я начинаю делать замечания кассирше, которая и так изо всех сил пытается утихомирить очередь, или стараюсь скорее подвести итоги деловой встречи, даже не думая, что какие-то факты могли быть не учтены.

В дурном расположении духа мы также можем испытывать беспокойство. Его сопровождают свои «телохранители» — как правило, эти чувства не так интенсивны, как злость, но иногда дестабилизируют еще сильнее. Чаще всего я определяю, что меня охватило беспокойство, по тому, что начинаю снова и снова прокручивать истории, которые мысленно сочиняю, — и с каждым витком плоды моего воображения все более ужасны. И если не принять меры, чтобы остановить этот порочный круг, незначительная причина переживаний спровоцирует серьезную драму.

Мой порочный круг связан со страстью к фитнесу. Я просто помешан на хорошей физической форме из-за глубокого убеждения, что спорт улучшает самочувствие. Для меня нет ничего лучше утренней пробежки, чтобы очистить ум и позволить лифту настроения отвезти меня на верхние этажи, обеспечив прекрасное начало дня. Именно тогда в голову приходят самые креативные и оригинальные мысли, и я лучше справляюсь с проблемами. Я счастлив от того, что занимаюсь бегом на несколько десятилетий дольше, чем большинство людей, чьи колени начинают отказывать уже в шестьдесят. Но стоит почувствовать даже самую слабую боль в суставе, и я настораживаюсь. Воображение тут же рисует ужасную картину: «Может, колени уже не выдерживают нагрузки? Значит, я больше не смогу бегать и мыслить творчески. Не сумею оставаться в форме и готовиться к триатлону. Без кардионагрузки мое долголетие оказывается под ударом».

Осведомленность — ключ к умению читать «приборную панель» человека. Нося в кармане мини-копию списка этажей, вы всегда будете помнить о главном. Научиться распознавать сигналы, которые подают ваши чувства, крайне важно: чтобы изменить настроение, нужно банально понимать, на каком этаже остановился лифт.



МОЗГ, УБАЮКАННЫЙ ДО БЕССОЗНАТЕЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ: ПРОБЛЕМА НЕЗДОРОВОЙ НОРМЫ

К сожалению, есть феномен, который сильно мешает регулировать настроение. Он называется *нездоровой нормой* и возникает, когда пребывание лифта настроения на любом из нижних этажей и связанные с этим ощущения становятся настолько привычными, что мы больше их не замечаем. Негативное отношение становится новой нормой, мы перестаем его контролировать, а значит, его сложно изменить.

Старая история о лягушке в кипятке служит типичным примером того, как нездоровая норма может стать реальностью. В основе байки лежит научный эксперимент: если лягушку поместить в кастрюлю с водой и начать потихоньку увеличивать температуру, она не обратит на изменения никакого внимания, а значит, никогда не выпрыгнет — и закончит свои дни сваренной заживо.

Понимаю, некоторые биологи считают, что феномен с лягушкой в кипятке недостаточно точен с научной точки зрения: по их мнению, здоровая лягушка обязательно *заметит* изменения температуры воды и выпрыгнет, желая спастись. Тем не менее метафора весьма красноречива, потому что по ироничному стечению обстоятельств она описывает один из аспектов *человеческой* психологии.

Люди часто подстраиваются под нездоровые условия окружающей среды, как та лягушка. Например, спустя несколько недель после того, как компания Senn Delaney переехала в офис недалеко от скоростной автострады I-405 в Хантингтон-Бич, меня стал сильно напрягать

постоянный шум от автомобилей. Сегодня же, когда посетители офиса спрашивают, как мне удается справляться с этим фоном, я искренне удивляюсь: «Каким?»

Точно так же однажды я привык к тому, что Лос-Анджелес словно подернут дымкой. Мой старший сын Кевин — известный кайтбордист, которого знают под именем Тор Нат; у него на легендарном северном гавайском побережье Оаху собственный магазин серферского снаряжения Hawaii Surf and Sail. Всякий раз, когда выдается свободное время, мы с удовольствием навещаем Кевина и его жену. Благодаря постоянным ветрам небо над этим пляжем фантастического голубого цвета, воздух здесь тоже удивительно чист. Возвращаясь в Лос-Анджелес, я всегда испытываю настоящий шок, когда вижу эту дымку, к которой так привык. Но уже спустя несколько дней опять не замечаю ее.

К сожалению, если говорить о привычных эмоциональных состояниях, все мы рискуем стать вареными лягушками. Вспомните, когда вас раздражали или утомляли люди или события, — может, в вашей организации были проблемы с поведенческими паттернами? Надеюсь, вы решили их либо сменив обстановку, либо изменив отношение к ситуации. Если нет, возможно, в вас постепенно нарастало раздражение, пока в какой-то момент вы настолько не свыклись с ним, что перестали замечать.

В результате нетерпение, подавленное состояние и пессимизм стали для вас нездоровой нормой. Возможно, вы даже не осознавали, насколько привыкли быть несчастным, пока не произошло что-то, обратившее ваше внимание на этот факт, — например, случайная встреча со старым другом, который заметил: «Эй, что тебя гложет? Не припомню, чтобы ты когда-либо имел такое сердитое выражение лица!»

Существует множество проявлений нездоровой нормы. В какой-то момент она достигла апогея и у меня: я изо всех сил старался укладываться в дедлайны, не допуская при этом ни одной ошибки, никогда никого не разочаровывать и добиваться успеха во всем, за что брался. Я был постоянно на взводе, за исключением тех редких дней, когда брал паузу, например уезжал в долгий отпуск: в этой круговерти совершенно забывал, что, оказывается, можно вести и более спокойную, размеренную жизнь.

Для многих людей состояние беспокойства, неуверенности, злости, депрессии может стать нездоровой нормой. И если вы не замечаете этого, то не поймете, что пора действовать. Привычное угнетенное настроение может обернуться саморазрушением.

К счастью, решение есть. Все, что нужно делать, — постоянно прислушиваться к своим ощущениям, вовремя считывая показатели «приборной панели» и соответственно реагируя на них.

Иногда, чтобы распознать нездоровую норму, нужно обращать особое внимание на внешние подсказки, — это как с водителем, который не знает, что в его машине перегорела фара, пока кто-нибудь не откроет ему глаза.

В моем случае все подсказки исходили от родных, коллег и друзей. Именно благодаря им я понял, что жизнь вышла из-под контроля и меня захлестнули такие негативные эмоции, как нетерпение, беспокойство и раздражение. Со временем моя гиперчувствительность стала такой очевидной, а эмоции настолько яркими, что я уже не мог их игнорировать, как невозможно не слышать звона колокола. Что, ты опять за свое? Настало время решать проблему. Надо успокоиться и начать относиться к жизни немного проще. Со временем мне удалось побороть такие приступы.

У всех есть этот чудесный подарок небес — личная «приборная панель», которая может спасти от худших проявлений плохого настроения. Но она не принесет никакой пользы, если вы не научитесь ее читать. Обращайте внимание на сигналы, которые получаете извне или изнутри; учитесь расшифровывать показания собственных индикаторов.

НЕЗДОРОВАЯ НОРМА И ОТНОШЕНИЯ

Когда родители жены приезжали в гости, мы не раз замечали, что они постоянно пререкаются. Они ссорились из-за самых незначительных вещей и все время цеплялись друг к другу, отпускавая саркастические замечания и колкости. Сами, однако, даже не замечали этой вражды: она стала их нездоровой нормой, и они искренне не понимали, что в отношениях не все гладко.

Мои тесть и теща в этом не одиноки: в многолетних связях разрушительные, ставшие нездоровой нормой настроения не так уж редки. Влюбленные начинают воспринимать отношения как нечто само собой разумеющееся, перестают говорить, как сильно ценят друг друга, и постепенно забывают о чувствах.

Не существует сферы жизни, в которой было бы так же важно обращать внимание на чувства и ощущения, как в личных отношениях. Любовь, привязанность, прощение, терпимость и сочувствие — вот что следует культивировать. Когда вы их пестуете в себе, отношения расцветают. Перестав обращать внимание на отношения, вы рискуете привыкнуть к нездоровой норме, в которой всегда найдется место поискам виновных, негодованию, недовольству и горечи.

Джордж Прански и его жена Линда живут в штате Вашингтон и возглавляют консалтинговую компанию, среди клиентов которой можно найти как частные лица, так и организации. Они нередко работают с парами, помогая им понять три основы — *разум, мысль и осознанность*, — которые считают самыми важными для здоровых отношений. Сидни Бэнкс помог сформулировать их фундаментальность: «Разум отвечает за интеллект; осознанность позволяет ощутить, что мы существуем; и мысль проводит по миру, где мы живем как свободно мыслящие существа». Прански учит: «Благодаря осознанности каждый человек воспринимает мысль как нечто реальное в конкретный момент, следовательно, индивидуальная реальность создается посредством личного мировоззрения и мышления» [5]. Вы, возможно, заметили, что это философская версия идей, представленных в книге.

Джордж Прански рассказал историю пары, которая приехала к нему на четырехдневный сеанс в стационаре, потому что из их брака ушла любовь. Он помог им осознать, что постоянные ссоры, ругань и подтрунивание друг над другом стали для них нездоровой нормой.

Вдохновившись этим осознанием, супруги уехали домой, но спустя неделю Джорджу позвонил муж. Он был явно взволнован: «У нас ничего не вышло. Мы только что поругались и теперь страшно расстроены».

На что Джордж ответил: «Примите мои поздравления! Вы *заметили* это, и то, что вы увидели, вам не понравилось. Это лучшее, что могло с вами произойти!» Нежелательное поведение пары и сопутствующие ему ощущения стали тем самым колокольчиком, чей звон невозможно не заметить, — первый и наиболее важный шаг на пути к положительным переменам.

НЕЗДОРОВАЯ НОРМА В КОМПАНИЯХ

Работая с корпоративными клиентами, мы в Senn Delaney стремимся вдохновить их, повысить уровень знаний и сделать своими партнерами, чтобы они трудились в здоровой атмосфере, располагающей к максимальной производительности и эффективности. При диагностике практически всегда обнаруживаем поведенческие паттерны, мешающие нашим клиентам добиться позитивного, творческого состояния, которого они так жаждут. Чтобы увидеть проблемы компании, нужен сторонний взгляд, потому что те, кто длительно взаимодействует бок о бок, вырабатывают со временем то, что можно назвать *слепотой вследствие близкого знакомства* — корпоративным вариантом нездоровой нормы.

Иногда это случается из-за решений, которые принимает высшее руководство структуры.

Одним из самых ярких примеров можно назвать историю с Enron — энергетической компанией, располагавшейся в Хьюстоне. В 1990-е годы Enron считалась одной из самых креативных, нешаблонно мыслящих и прибыльных организаций в мире. Журнал Fortune шесть лет подряд называл ее самой инновационной компанией Америки.

В зените ее славы меня попросили о встрече с высшим руководством, которое хотело выяснить, что Senn Delaney может порекомендовать для большего процветания. Наша команда быстро поняла, что культура Enron полностью ориентирована на удовлетворение собственных интересов. Мы указали на это и предупредили главу компании, что подобный подход к ведению бизнеса сопряжен с огромной опасностью. Но он сказал, что хочет даже еще большего — такую культуру, где во главе угла стояла бы невероятно высокая производительность и образ мышления, при котором «человек человеку волк», «каждый сам за себя», а результаты «достигаются любой ценой».

Мы отказались от сотрудничества. Спустя несколько лет, в 2001 году, компания обанкротилась: ее обвинили в самом крупном мошенничестве, когда-либо раскрытом. Как выяснилось, Enron начала действовать нечестно и в поисках способов сохранить высокую прибыль вышла за рамки этики. Несколько сотрудников компании поняли, что происходит, и попытались привлечь внимание общественности, а в итоге из-за нездоровой нормы, царившей в стенах организации, стали социальными изгоями.

Конечно, история с Enron уникальна, но отсутствие духа сотрудничества вкупе со ставкой на собственные интересы представляют собой, наверное, самую вредную корпоративную привычку. Senn Delaney удалось на ранних стадиях распознать нечто подобное в региональных телефонных компаниях Bell. Мы помогли им изменить корпоративную культуру после громкого разделения телекоммуникационного конгломерата AT&T в 1982 году.

Bell Atlantic, включавшая государственные телефонные компании всего Восточного побережья, стала нашим первым клиентом с таким профилем. Ее CEO, Рэй Смит, понимал, что нужно превратить монополистическую структуру, ориентированную на обслуживание государства, в серьезного, готового к сотрудничеству конкурента, и обратился за помощью к Senn Delaney.

Мы поняли, что перед нами непростая задача, когда сотрудники Bell Atlantic рассказали: для служащих одной из государственных телефонных компаний было нормой радоваться и праздновать, если аналогичная структура теряла тарифный прецедент из-за местных нормативных актов, даже несмотря на то, что это негативно сказывалось на доходах в целом. «Когда теряют они, мы на их фоне выйдем победителями!» — объясняли нам. Дружеская состязательность между членами одной организации может подхлестнуть сотрудников и спровоцировать желание действовать нестандартно, но, если дело доходит до злорадства из-за неудач коллег и партнеров, это уже говорит о том, что корпоративная культура под ударом.

Еще один признак того, что в структуре проблемы, — игра в обвинения. Нас с детства учат (вспомните спортивные состязания и командные игры): чтобы я выиграл, нужно, чтобы ты проиграл. Та же динамика прослеживается и в семьях, и в отдельных парах: один должен показать свою правоту, убеждая, как сильно заблуждается второй. Когда это происходит неосознанно, в компаниях начинаются проблемы, а браки и вовсе могут распасться.

Много лет назад, на заре карьеры, когда мы в Senn Delaney только разрабатывали модель по изменению корпоративной культуры, наша консалтинговая группа, работающая с розничными магазинами, делала проекты для универмагов JL Hudson в Детройте, затем для гиганта розничной торговли Dayton Hudson, а сейчас — для Macy. Перед нами стояла задача улучшить показатели продаж в компании Warren Distribution Center, где все получаемые товары проверялись, маркировались и отправлялись в магазины.

Тщательно изучив деятельность этого центра, мы не смогли найти никаких проблем ни в бизнес-плане, ни в оборудовании, ни в рабочих процессах, но при общении с сотрудниками увидели практически полное отсутствие ответственности. Признавая, что есть некая проблема, все указывали на другого, утверждая, что причина в нем. Маркировщица кивала на отдел контроля, его сотрудники обвиняли закупщиков, те отправляли к продавцам, а они, в свою очередь, — к маркировщице.

Обсуждая наблюдения с командой дистрибуции, мы обратили ее внимание на то, что сотрудники постоянно обвиняют в ошибках и недочетах друг друга, и предложили другую установку: отныне им предстояло думать только о собственной ответственности. Со временем эти небольшие изменения улучшили ситуацию в компании. И Warren Distribution Center из самого слабого игрока на рынке превратился в самого сильного, входящего в состав группы Dayton Hudson.

ОБРАЩАЙТЕ ВНИМАНИЕ НА ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ЗНАКИ

Как понять, что неправильный подход и поведение стали для вас или вашей организации нездоровой нормой? Проверьте свой лифт настроения, доверьтесь чувствам — главное, чтобы они не стали нездоровой нормой. Если это так, нужно заново учиться распознавать эмоции, характерные для вас в плохом настроении. Прежде всего посмотрите, можете ли идентифицировать нездоровые тенденции, которые у вас появились:

- нетерпение;

- пессимизм;
- раздражение;
- злость/тревога;
- беспокойство;
- ощущение загнанности;
- готовность критиковать;
- неуверенность;
- ощущение ненужности;
- потребность в одобрении;
- потребность доказать свою правоту;
- готовность начать спор в любой момент;
- лицемерие;
- оторванность от реальности;
- готовность обвинять окружающих и оправдывать себя;
- нежелание признавать ошибки.

Обратите внимание на эти ощущения, прислушайтесь к внутренним подсказкам. Если друзья, коллеги или члены семьи вдруг станут намекать вам на изменения в характере и тревожную тенденцию к проявлению подобных эмоций, не отмахивайтесь. Отнеситесь к их словам серьезно: родные пытаются сказать, что на вашей «приборной панели» горит предупреждающий значок — а вы не замечаете.

После того как вы начнете распознавать свои нездоровые поведенческие паттерны, вам нужно научиться правильно реагировать на чувства, которые их провоцируют. О том, как это сделать, вы узнаете из следующих глав.

ГЛАВА 5

КАК ТОРМОЗИТЬ НА ЛИФТЕ НАСТРОЕНИЯ: СИЛА ЛЮБОпытСТВА

Высшее проявление человеческого интеллекта — наблюдать за собой и не выносить никаких суждений.

Джидду Кришнамурти¹³

На страницах книги мы постоянно используем метафорический образ лифта настроения, с помощью которого описываем свои эмоции: то мы в приподнятом настроении, то оно не очень. В мире изо дня в день миллионы людей пользуются *настоящими* лифтами. Только в США, по данным экспертов, выполняется около 18 миллиардов таких поездок в год. Почему же вы никогда не слышали о том, что лифт рухнул в шахту? Такое бывает только в фильмах ужасов и ночных кошмарах, потому что все эти механизмы крайне надежны и их состояние постоянно инспектируется. Кроме того, современные модели оборудованы автоматическими тормозами, которые не позволяют кабине упасть, даже если трос вдруг оборвется. Благодаря этой умной системе (изобретенной Элишей Отисом в 1852 году) ездить на лифте намного безопаснее, чем ходить по лестнице¹⁴.

Схожим образом устроен и ваш лифт настроения, и вы всегда можете затормозить, находясь в нем. Природа создала автоматическую систему остановки, которая «ловит» вас, прежде чем вы упадете слишком низко или чересчур быстро — при условии, что вы решите ее использовать.

Посмотрите снова на этажи, перечисленные в главе 1. Где бы вы прочертили линию, разделяющую нижние и верхние?

Этот раздел проходит там, где написано *«любопытный/заинтересованный»*. Указанная строка расположена ровно посередине: это место, где ваш лифт настроения начинает тормозить, прежде чем свалится на нижние этажи. Проживать каждый день интересно, проявляя любопытство к окружающему миру, — один из способов избежать попадания в «шахту» лифта. Вот как это работает.

Если происходит что-то, из-за чего вы рискуете оказаться на нижних этажах — например, некто делает или говорит то, что идет вразрез с вашими принципами и образом мышления, — это может вызвать раздражение или осуждение с вашей стороны. Вы думаете: «Какая глупость! Он только что испортил мой день! Должно быть, он просто пытается меня разозлить!» И в эту секунду чувствуете, что ваши эмоции тянут лифт настроения вниз.

С другой стороны, вы можете проявить любопытство. И тогда ваша реакция: «Интересно, почему он так сделал? В его поведении есть что-то необычное и удивительное. Любопытно, что заставило его поступить именно так».

Когда в жизни возникает непростая ситуация, вы можете рассердиться, расстроиться или занять оборонительную позицию — или направить энергию на то, чтобы извлечь из нее урок и попробовать решить проблему творчески. Для этого вам должно быть присуще любопытство. Конечно, результат может оказаться каким угодно, но вы будете однозначно на полголовы выше собеседника, если проявите любопытство.

КАК ПРОТИВОСТОЯТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ИМПУЛЬСАМ

Чтобы понимать, каким именно образом любопытство может послужить тормозом для вашего лифта настроения, посмотрите на следующий абзац. Какие мысли и эмоции он вызывает?

У того, кто читает сейчас эти строки, очень странно устроен мозг. Только 55 человек из 100 могут справиться с этим заданием. Я поверить не мог, что сумею понять то, что читаю. Феноменальная сила человеческого ума. Согласно исследованию, проведенному в Кембриджском университете, неважно, в каком порядке стоят буквы в слове, — важно, чтобы первая и последняя буквы были на своих местах. Остальные буквы могут находиться в

Безусловно, абзац выглядит странно. Вы хотя бы попробовали прочитать то, что написано? Если да, то удалось ли уловить смысл? Обычно с этим справляется только половина опрошенных.

Что важно: какого рода мысли и эмоции вы испытали, увидев текст? Может, эти перепутанные буквы сбили вас с толку или вызвали раздражение? Как быстро вы сдались? Или поймали себя на мысли: «Что за глупое задание! И как я, простите, могу понять эту чушь?» Либо: «Пустая трата времени!»

Если именно так и подумали, вы относитесь к большинству. Очень многие из нас схожим образом реагируют на события, которые или озадачивают, или расстраивают: лифт настроения тут же опускается на один из этажей, пользующихся наибольшей популярностью, — тот, что рядом с «шахтой» лифта: *«едкий/осуждающий»*.

А теперь вернитесь-ка к этому абзацу и еще раз попытайтесь прочитать. Может, целесообразнее начать с последнего предложения. Читайте медленно, по предложению за раз. Постепенно слова обретут смысл.

Если и это не поможет, посмотрите на тот же текст, но уже написанный традиционным способом.

У того, кто читает сейчас эти строки, очень странно устроен мозг. Только 55 человек из 100 могут справиться с этим заданием. Я поверить не мог, что сумею понять то, что читаю. Феноменальная сила человеческого ума. Согласно исследованию, проведенному в Кембриджском университете, неважно, в каком порядке стоят буквы в слове, — важно, чтобы первая и последняя буквы были на своих местах. Остальные буквы могут находиться в

полнейшем беспорядке, но вы все равно без проблем сможете прочесть текст. Это происходит потому, что наш мозг не воспринимает каждую букву отдельно, а, скорее, все слово целиком.

В основе этого текста лежит научное исследование принципов работы нашего мозга. Человеческая способность правильно интерпретировать слова, в которых перемешаны все буквы, стала любопытным психологическим открытием, которое может показаться незначительным, — важно, как вы реагируете на текст.

Если реакцией стало раздражение, значит, вы в полной мере увидели свой лифт настроения в деле. Когда происходит что-то необычное, идущее вразрез с нашими ожиданиями и создающее сложности, к которым мы не были готовы, мы обычно перестаем контролировать эмоции, и из-за этого лифт настроения опускается на нижние этажи.

С другой стороны, не исключено, что текст вызвал у вас любопытство. Оно могло принять самые разные формы, например сильное желание понять значение всего отрывка, интерес, какова цель этого упражнения, а возможно, и легкое замешательство, которое проходило по мере того, как вы отгадывали то одно слово, то второе, постепенно нащупывая стоящую за этим идею.

Если именно такой и была ваша реакция, примите мои поздравления! Вот вы и поняли, каким образом любопытство удерживает лифт настроения от падения в «шахту»: благодаря правильному отношению можно с легкостью распутать те непростые ситуации, которые время от времени возникают на пути.

И ТУТ ПОЯВЛЯЕТСЯ СУДЬЯ

Многие имеют обыкновение в ответ на что-то новое быстро «нажимать кнопку» и спускаться на этаж, маркированный как «едкий/осуждающий».

Очень важно отличать такую черту характера, как едкость, сарказм, от простой, необходимой подчас критики. Конечно, мы каждый день выносим какие-то суждения — о том, как ведем себя, в каких проектах участвуем, как решаем проблемы и так далее. Но если вы критично настроены, это совсем другое дело: в бой вступает *мгновенная готовность ругать* идеи, вещи, людей, которые кажутся непривычными или непростыми, не дав себе труда не только узнать их поближе, но даже на минутку задуматься об их природе.

Существует, однако, множество причин, почему критический настрой может казаться привлекательным.

Критиканам не нужно прилагать никаких усилий, чтобы понять то, что кажется незнакомым. Они тут же определяют новую вещь в уже привычную категорию исходя из упрощенных, поверхностных стандартов, что, конечно, сильно облегчает задачу, пусть даже результаты будут неверными и совершенно ни о чем не говорящими.

Когда вы настроены скептически, то наслаждаетесь приятным ощущением своей «правоты», считая всех остальных «неправыми», — хотя это часто приводит к недопониманию и даже конфликтам, а значит, приносит скорее боль, нежели удовольствие.

Подобные умонастроения позволяют поддерживать те идеи и представления о мире, которые вам знакомы и с которыми вы чувствуете себя комфортно, но могут ограничивать вашу способность расширять кругозор, пробовать что-то новое и становиться мудрее.

Нашей любовью к критике объясняется то, что мы часто горячо спорим с коллегами, друзьями или любимыми, доказывая то, что на самом деле яйца выеденного не стоит. Вот почему так много людей, глядя на что-то новое и незнакомое, скорее скажут «что-то *не так*», чем «это *интересно*» или «тут есть чему поучиться». От природы мы более склонны к критическим суждениям, нежели к проявлению любопытства — отсюда часто напряжение в отношениях. Это основная причина того, что многие компании на деле не такие креативные и динамичные, как могли бы быть.

Любой может попасть в эту ловушку, превратившись при определенных обстоятельствах в настоящего критикана. Рассмотрим несколько гипотетических ситуаций.

- Ваш босс сообщает, что компания выбрала для работы новую систему программного обеспечения и на ее изучение и чтение 100-страничного руководства по эксплуатации отводится всего два дня.
- За ужином жена вдруг сообщает, что в отпуск вы поедете в новое, выбранное ею место, которое вам совсем не по душе.

- У сотрудницы, недавно пришедшей к вам на работу, совершенно иной профессиональный опыт и знания, нежели у вас; возможно, она иностранка, у нее специфическое образование и своя карьерная лестница. И вы слышите: «Познакомьтесь, это ваш новый партнер!»
- Член вашей семьи — ребенок, брат, сестра или, может, кто-то из родителей — сообщает, что в его жизни грядут грандиозные перемены: новая работа, брак, переезд в очень далекую страну.
- Ваша компания задумала слияние с конкурентом, чьи методы, ценности и культура отличаются от принятых у вас — и вы один из сотрудников, обязанных переехать в новый офис.

Представьте свою реакцию, интеллектуальную и эмоциональную, на одну из перечисленных ситуаций. Прочитав эти короткие описания, вы испугались, начали беспокоиться, нервничать? Если так, вам легко понять, почему люди часто реагируют на новые задачи и проблемы неприкрытой критикой, вместо того чтобы проявить чуть больше любопытства и попробовать что-то новое.

Даже самые находчивые, творчески мыслящие люди становятся жертвами подобного поведения и с ходу делают критические замечания. В далеком 2007 году CEO Стив Балмер гордо представлял Vista — новую операционную систему для персональных компьютеров. В интервью газете USA Today его спросили о новом продукте, который приблизительно в то же время выпускал их высокотехнологичный конкурент Apple. Балмер не преминул отпустить колкое замечание: «У iPhone нет ни одного шанса занять хоть сколько-нибудь значимую долю рынка. Ни одного!» [6]

Конечно, он ошибался. Vista обернулась грандиозным фиаско, в то время как iPhone быстро завоевал мир, устроив настоящую революцию и принеся компании Apple миллиарды долларов.

Можно понять, почему Балмер выбрал такую стратегию: он был CEO одной из крупнейших и наиболее успешных корпораций мира, на счету которой множество инновационных технологий в сфере программного обеспечения. Как же он мог так сильно ошибиться? Ему казалось невозможным, что кто-то захочет телефон без клавиатуры и уж тем более будет использовать его для поиска информации в интернете, редактирования видео, скачивания музыки и игр. Новый аппарат попросту не вписался в представления Балмера о мире, и он отверг эту инновацию — вместо того чтобы проявить любопытство и как следует изучить.

CEO Microsoft только выиграл бы, если бы собрал лучших инженеров, дизайнеров и экспертов по маркетингу за круглым столом, дал каждому новенький iPhone и спросил: «А что хорошего в этом гаджете, что отличает его от остальных? Зачем, по вашему мнению, Apple решила отказаться от клавиатуры? Что дает такой дизайн? Как еще можно использовать iPhone, если не для звонков и сообщений? Есть ли какие-нибудь продукты или услуги, созвучные стратегии iPhone, которые можем предложить и мы? Способны ли мы, взяв за основу эту концепцию, придумать что-нибудь более крутое?»

Ответы на подобные вопросы могли бы навести сотрудников Microsoft на множество свежих идей — и компании не пришлось бы в течение нескольких лет наступать Apple на пятки.

ДЕЛАЙТЕ СТАВКИ НА ЛЮБОПЫТСТВО

Отдайте предпочтение любопытству и смотрите на все происходящее с вами с этой точки зрения. Когда жизнь подбросит крученный мяч — произойдет что-то неприятное, неожиданное, нарушающее ваши планы или причиняющее боль, — у вас будет лишь два варианта. Первый — поддаться эмоциональному импульсу, разразиться критикой и в результате спуститься к нижним этажам на своем лифте настроения. Второй — сделать глубокий вдох, отрешиться от привычных негативных реакций и выбрать любопытство. Задайте себе следующие вопросы.

- Что на самом деле скрывается за этим вызывающим удивление или беспокойство событием?
- Что провоцирует такое поведение, почему мне так сложно его понять?
- Чему можно научиться в нестандартной ситуации?

- Как обернуть эту ситуацию во что-нибудь более-менее приятное?
- Что сделать, чтобы измениться?

Когда клиенты, посещающие встречи со специалистами Senn Delaney по изменению корпоративной культуры, спрашивают: «Что самое важное нужно вынести из этой программы?» — я обычно отвечаю: «Сделайте ставку на любопытство, а не на критику. Если последуете моему совету, ваши отношения будут приносить больше радости и удовлетворения, а из жизни исчезнет стресс, уступив место успеху».

Сделайте любопытство своим лучшим другом и почаще останавливайтесь на соответствующем этаже, катаясь в лифте настроения. Осознайте все преимущества такого подхода. Постепенно вы все больше времени будете проводить в пентхаусе и гораздо меньше — в подвале.

ГЛАВА 6

КАК РАЗОРВАТЬ ШАБЛОН

Посмотрите на мир так, словно вы видите его впервые: глазами ребенка, полными удивления. Джозеф Корнелл

Так как мышление играет очень важную роль в запуске эмоций и определяет настроение, нам подвластно изменить образ мыслей и состояние духа. Это не так просто, но есть техника, которая работает. Она называется «*разрыв шаблона*» и дает возможность «пересесть» с одного мыслительного поезда на другой.

Давайте посмотрим, как разрыв шаблона выглядит в повседневной жизни.

Представьте, что вы в плохом настроении, из-за чего-то беспокоитесь. Это может быть связано с неурядицами на работе, трудностями в личных отношениях или с какими-то проблемами в районе — например, местный резервуар с водой *мог оказаться* загрязнен отходами завода, расположенного неподалеку.

Целый день вы обсуждали эти новости, сначала с женой за завтраком, а потом и с коллегами возле кулера. По дороге домой опять размышляете на эту тему, прокручивая в голове фильм.

Предположим, была загрязнена местная система водоснабжения — возможно, это длится уже несколько лет. Как это скажется на моем здоровье и самочувствии членов семьи? Есть ли вероятность, что кто-нибудь из нас заболеет раком в ближайшем будущем? Скорее всего, под угрозу поставлено функционирование мозга моих детей — это негативно скажется на их оценках в школе. Говорят еще, из-за этого сильно упадет цена на недвижимость. Мы не сумеем продать свой дом! А существенная часть семейного благосостояния во многом зависит от текущей рыночной стоимости жилья. Все это настоящая катастрофа, последствия которой мы будем ощущать еще очень долго.

К моменту возвращения домой вы будете на взводе, вас замучает ощущение враждебности мира к вам и одновременно подавленность. Вы открываете дверь, и вдруг звонит телефон. На том конце провода ваш закадычный друг. Вы только слышите его голос — и уже чувствуете себя немного лучше. А то, что он сообщает, поднимает вам настроение еще больше: «Помнишь то бродвейское шоу, которое приедет в город на следующей неделе? Мне удалось добыть четыре билета, и мы с женой хотим, чтобы вы пошли с нами. Давайте сначала вместе поужинаем где-нибудь, а потом повеселимся. Что скажете?»

И вот вы уже обсуждаете, как будет здорово сходить куда-то вместе и насколько обрадуются новостям ваши жены. Настроение тут же улучшается. Позже, когда вас снова настигают мысли о проблемах с водоснабжением в районе, вы вдруг понимаете, что думаете о них совсем в другом ключе.

Но ведь еще нет доказательств того, что резервуар загрязнен. Нужно подождать и посмотреть, что скажут власти. Да и не слышали мы никогда ни о каких проблемах со здоровьем. Пока ни у кого из членов семьи не было подозрительных симптомов — тьфу-тьфу-тьфу. А если все же выяснится, что проблема имеет место, всегда можно попытаться ее решить: установить очистительную систему или покупать бутилированную воду. Кроме того, нам повезло: мы можем получать квалифицированную медицинскую помощь в местной клинике. Будем решать проблемы по мере их поступления.

Эта история иллюстрирует разрыв шаблона. Во многих ситуациях вы сами можете инициировать его, не дожидаясь, пока решение придет извне. Разрыв шаблона принимает самые разные формы, нужно только выяснить, как это работает в вашем случае.

ЕЩЕ ПРИМЕРЫ РАЗРЫВА ШАБЛОНА

Хороший восьмичасовой сон — это отличный, здоровый разрыв шаблона, который доступен каждому. Наверняка вы уже почувствовали, как заметно улучшается настроение, когда вы выспались. После долгого сложного рабочего дня часто кажется, что вокруг слишком много суеты и шума, люди раздражают, а ответы на вопросы, которые подбрасывает жизнь, не всегда очевидны. Но хорошенько отдохнув, вы воспринимаете мир иначе, хотя ничего не изменилось: все выглядит намного приветливее, потому что ваш образ мыслей утром сильно отличается от мыслей накануне.

Для меня, например, замечательным разрывом шаблона становятся занятия спортом. Порой, вставая утром с постели, я ощущаю себя уставшим и настроение на нуле, но уже к концу пробежки замечаю прилив сил, у меня полно новых идей, хочется улыбнуться миру. Ученые уверяют, что во время физических упражнений в организме вырабатываются эндорфины, которые и отвечают за естественный эмоциональный подъем, но спорт важен не только по этой причине. Ритмичные движения, музыка, которую я слушаю, красивая природа, которой люблю, пока бегу, — комбинация этих положительных стимуляторов хорошо прочищает голову и успокаивает нервы. Врачи и психологи подтверждают, что химический и физиологический факторы очень мощно влияют как на наши мысли, так и на настроение. А значит, занятия спортом, которые меняют внутреннюю химию, могут стать прекрасным способом разорвать шаблон.

Существует множество других упражнений, которые обладают тем же эффектом. Потребление кислорода, которое ассоциируется с глубоким дыханием, тоже сильно улучшает мое настроение. На самом деле даже простая концентрация на вдохе-выдохе может быть микроразрывом шаблона. И поэтому техники дыхания, применяемые в медитации и во время молитвы, способны стать хорошим физическим упражнением по усмирению мыслей и помогут разорвать ваши шаблоны. (О связи ума и тела мы подробнее поговорим в главе 9, где описывается несколько дополнительных техник по уходу за собой, чтобы оставаться в хорошей эмоциональной и ментальной форме.)

Ваше настроение передается окружающим. Как показывают исследования, если поместить человека с плохим настроением в группу, скорее всего, настроение ее членов тоже ухудшится. И наоборот.

Вы можете осознанно пользоваться этим, заражаясь хорошим настроением от окружающих. Когда приходится очень долго ехать на встречу с клиентом, я утомляюсь и начинаю раздражаться. В таких случаях тут же звоню жене. Она внимательно выслушивает меня, а потом рассказывает что-нибудь веселое или просто интересное о том, что устроили наши дети. Чем дольше мы разговариваем, тем отчетливее я ощущаю, как поднимается настроение. Бернадетт разрывает мой шаблон, потому что заражает своим хорошим настроением, когда мне это особенно нужно.

Конечно, не каждому дано играть такую роль в вашей жизни. Нехорошо вешать ярлыки на окружающих, особенно так топорно, но все же скажу: в моей жизни есть несколько человек, которых я рассматриваю как энергетический насос, в то время как других — скорее как энергетический водосток. Если нужно развеселиться, я обычно звоню тем, кто уже находится на тех этажах, куда я бы хотел приехать на своем лифте настроения. Проведя время с этими людьми, вы можете разорвать шаблон — и мгновенно подняться.

По тому же принципу я стараюсь минимизировать время общения с людьми, из-за которых регулярно оказываюсь внизу, хотя, конечно, избегать их получается не всегда. В таких случаях я надеюсь, что смогу стать для них энергетическим насосом, поделившись положительной энергией, которой им так не хватает.

Это вообще отличная жизненная стратегия: окружить себя людьми, которые оказывают на ваш образ мыслей и настроение только положительное влияние. Именно это качество мы и ищем в будущих сотрудниках Senn Delaney. Если вам доведется познакомиться с кем-нибудь

из наших консультантов (а офисы компании расположены по всему миру), вы сразу же почувствуете положительную энергию, которую они излучают.

Разговор с собой тоже может сыграть важную роль в управлении настроением. Я впервые прибегнул к технике разрыва шаблона, когда понял, что мое постоянное беспокойство превратилось в привычку. Как уже говорил, я научился распознавать приближение повышенной тревожности по эмоциям, которыми она сопровождается, а также по мыслям, от которых голова начинает идти кругом (я называю такое состояние ментальной турбулентностью). Теперь же, стоит мне заметить, что мысли начинают скакать как безумные, омрачая настроение, я просто говорю себе: «*Опять ты начинаешь!*»

Если будете отслеживать свои эмоции и мягко напоминать себе, как следует с ними обращаться, то обнаружите приближение плохого настроения еще до того, как оно захватит ваше сердце.

Даже дети могут научиться использовать разрыв шаблона, чтобы изменить отношение к какой-то ситуации. Когда наш сын Логан расстраивается или испытывает стресс, он подает нам, родителям, знак, что его сейчас лучше не трогать. Мы уже поняли, что в такой ситуации пытаться с ним поговорить — пустая трата времени и энергии.

Логан разработал на такой случай собственную систему: он отправляется в свою комнату, закрывает дверь и занимается тем, что ему по-настоящему нравится, — вещами, в которые он может уйти с головой и которые немного отвлекут его от неурядиц. Например, посмотреть любимую программу или заняться компьютерной игрой, требующей абсолютной концентрации. Вскоре он выходит из комнаты, и мы снова видим ласкового, довольного сына, которого так любим.

Многие дети со временем находят для себя схожие техники. Основная разница между ними лишь в том, что Логан искал их осознанно и применяет по собственному желанию. Я знаю, о чем говорю, потому что однажды слышал, как он объяснял этот принцип другим детям, с которыми ходит в воскресную школу: «Как только я начинаю ворчать, понимаю, что это уже не я. В такие моменты боюсь ляпнуть ненароком что-нибудь обидное, поэтому предпочитаю отсидеться в одиночестве. А как почувствую, что все прошло и я снова я, выхожу из комнаты и присоединяюсь к домашним».

Логан разрывает шаблон с помощью компьютерных игр. В вашем случае это может быть партия в гольф, любимая музыка, занятие йогой, веселая возня с питомцем или разговор с родственником, которому вы доверяете. Поэкспериментируйте — и отыщите то, что подходит именно вам: доставайте этот инструмент, как только почувствуете потребность в нем.

ФОКУСИРУЙТЕСЬ НА ВЫСШЕЙ ЦЕЛИ

Один из способов разорвать привычный шаблон — переключиться на более важную цель. Перестаньте думать о себе, особенно если эти мысли вызывают только беспокойство, страхи, неуверенность и враждебность: постарайтесь поразмышлять об окружающих, и их потребности, возможно, заставят лифт настроения подняться туда, где ваш образ мыслей изменится в лучшую сторону, принеся ощущение мира и настроив на оптимистичный лад.

Ваша более высокая цель не обязательно должна быть выдающейся. Она просто больше той, что занимает вас сейчас: это то, что окажет плодотворное влияние на окружающий мир. Вот несколько примеров.

- Выслушайте друга, которому нужна поддержка, и предложите помощь, не критикуя его и не оценивая.
- Пожертвуйте время или деньги на стоящий проект.
- Дайте себе зарок, что будете жить насыщенной духовной жизнью и исповедовать новые принципы, включая их в опыт каждого дня.
- Начните тренировать детскую спортивную команду или возьмите на себя руководство подростковой группой.
- Станьте наставником молодого человека, нуждающегося в помощи и руководстве.

- Поучаствуйте в благотворительном марафоне в поддержку доброго проекта.
- Станьте внимательным родителем — заботьтесь и прививайте своему ребенку положительные ценности.
- Станьте волонтером на местной благотворительной кухне, в фонде поддержки бездомных, на горячей линии и т. д.

Когда мы на время забываем о себе и делаем что-то хорошее для других, настроение поднимается, а самооценка улучшается. Пребывая большую часть времени на верхних этажах, мы становимся более собранными и креативными, мыслим позитивнее — и в результате еще больше заботимся о том мире, в котором живем. Это прекрасная формула для укрепления собственной личности.

КОГДА ЛИФТ НАСТРОЕНИЯ НЕ СДВИНУТЬ С МЕСТА

Как я уже говорил, вариантов разорвать шаблон очень много: прогуляться, послушать музыку, помочь другу или ребенку, почитать книгу, стать волонтером в каком-нибудь центре, принять душ, побаловать себя массажем, вздремнуть, пройтись по магазинам, полюбоваться закатом — любое из этих действий поднимет лифт настроения на более высокие этажи. Экспериментируйте, пока не отыщете способы, которые идеально подойдут именно вам.

К сожалению, даже не раз доказавшие свою эффективность методы разрыва шаблона иногда дают сбой. Возникают вопросы: почему же так сложно избавиться от плохого настроения и что делать, если вы по-настоящему застряли в нем?

Основная трудность в том, что наш образ мысли всегда кажется правильным в конкретный момент, даже если объективно это не так, но под действием захлестывающих эмоций представляется верным и неоспоримым. Более того, во многих случаях плохое настроение действительно связано с какой-то проблемой. В результате мы только убеждаемся, что случившаяся реакция — единственно возможная в этой ситуации. На самом деле постоянное перемещение на лифте настроения то вверх, то вниз — неотъемлемая часть жизни. Иногда мы оказываемся внизу — и часто для этого нет никаких видимых причин.

И если ваш излюбленный способ разрыва шаблона по какой-то причине не работает, лучшее, что можно сделать, — отнестись к негативному настроению как к плохой погоде: не пытайтесь бороться с ним, не перечьте своей натуре. Тучки на небе когда-нибудь уйдут, и состояние духа тоже со временем переменится, вы почувствуете себя лучше. Так было раньше, так будет и впредь. Понимание этого закона поможет справиться с дурным настроением и уберечь от последствий себя и окружающих.

В большинстве случаев мы страдаем вовсе не от плохого настроения, а, скорее, от ошибок, которые совершаем, находясь в дурном расположении духа.

ГЛАВА 7 ПОДПИТЫВАЙТЕ ПРИЯТНЫЕ МЫСЛИ

Мы становимся тем, о чем думаем целый день.

Ральф Эмерсон¹⁵

Есть старая легенда об индейцах чироки, которая объясняет конфликт, знакомый каждому из нас. В ней пожилой мужчина разговаривает с сыном о жизни.

«Сын мой, — говорит старец. — Внутри человека борются два волка. Один из них — воплощение зла: зависть, печаль, сожаление, беспокойство, алчность, высокомерие, склонность жаловаться на судьбу, вина, негодование, ложь, гордыня и эгоизм. Второй — воплощение добра: радость, умиротворение, любовь, надежда, безмятежность духа, мудрость, смирение, благожелательность, эмпатия, щедрость, правда, сочувствие и вера».

Мальчик задумывается на какое-то время и спрашивает: «И кто из волков победит?»

На что старец отвечает: «Тот, кого ты будешь кормить».

У всех есть мысли, из-за которых лифт настроения то взмывает на верхние этажи, то стремительно опускается. Чтобы воспринимать жизнь во всем ее великолепии, нам даровано мышление, а также ощущения, которые от него не отделимы. Вопрос: какие мысли подпитывать и какие в результате окажутся сильнее?

Иногда наш лифт настроения останавливается на каком-то конкретном этаже всего на мгновение, это свойственно человеческой природе. Но бывают периоды, когда мы задерживаемся там на более длительный срок. Такое поведение ни к чему хорошему не приведет, особенно если речь идет о нижних уровнях.

ПОДПИТЫВАЯ НЕГАТИВНЫЕ МЫСЛИ

Вспомните Дебору из главы 2. Она была новым консультантом Senn Delaney, которую я пригласил присоединиться ко мне во время встречи с главой компании, занимающейся коммунальным обслуживанием. Эта перспектива вызывала у нее очень смешанные чувства, что понятно и даже нормально. Но девушка додумала лишнего и в результате не ждала от поездки ничего хорошего, полагая, что ее уволят с работы, сын не сможет пойти в колледж, а семья лишится дома. Именно подобное умонастроение и сопутствующие ему эмоции (стресс, страх, отчаяние) определяли ее жизнь долгие несколько дней перед встречей.

И вспомните, как все получилось в реальности: несмотря на страхи Деборы, встреча прошла хорошо и девушка даже получила подработку в качестве удаленного консультанта. Ее опасения ни в коей мере не оправдались.

История Деб иллюстрирует, как сильно наши решения влияют на мысли. Иногда переживание посещает нас лишь на секунду, но подчас мы грустим очень долго. В крайних случаях такие ситуации превращаются в полнометражный фильм ужасов: мы не скупимся на спецэффекты, а потом разрезаем катастрофические последствия.

И дело не в том, что беспокоиться — это плохо. Если знать, как с ним управляться, оно может быть даже на руку. Разумные переживания за свое будущее не позволят забыть о потенциальной угрозе и заставят держать наготове план на случай опасности. Беспокойство подвигнет к конкретным действиям, которые значительно улучшат жизненные обстоятельства; оно станет добрым другом и ценным союзником. Но когда волнение охватывает все ваши мысли и *не приводит* ни к каким положительным действиям, оно разрушает, и эту отрицательную силу подпитывать нельзя.

Раньше я беспокоился по каждому поводу, что заметно влияло на качество жизни. Я в совершенстве овладел искусством приукрашивать свое волнение, подпитывать негативные мысли и проецировать их на события, которые могли не произойти вовсе. И тогда я решил, что нужно своевременно обнаруживать мыслительные паттерны и разрывать их, пока не поздно. Это должно было стать ключом к переменам. Я действительно научился ловить момент, когда переживания перерастают в настоящую драму, начинают занимать слишком много места в голове и настроение резко ухудшается. Старался реагировать по ситуации, обычно просто и мягко говоря себе: «Не поддавайся». Я перестал подпитывать свои тревоги.

Переживание не единственное проявление негативных мыслей, которые могут стать волком в вашей голове. Злость — еще одна эмоция, которую многие так и норовят подкормить. Когда мы сердимся, часто кажется, что у нас есть на это право, мы оправдываем свои эмоции. «То, что со мной приключилось, абсолютно несправедливо, — говорим мы себе (а также любому человеку, готовому нас выслушать). — Дело не во мне. Это вопрос справедливого обращения». Но дело как раз в вас, и это хорошо видно в реальной жизни: мы редко волнуемся из-за несправедливости в отношении другого человека, но сильно беспокоимся, когда дело касается нас.

Конечно, бывает, судьба действительно несправедлива: например, босс не предлагает повышения, которого вы заслуживаете, обещает новую должность, но не держит слова, вам делает замечание шапочный знакомый или близкий родственник отпускает издевательский комментарий в ваш адрес. В такой ситуации негодование и злость вполне понятны. И вот вы уже мысленно произносите речь, как какой-нибудь адвокат перед судом присяжных. И, подобно ему, делаете упор на каждый факт и обстоятельство, которые подкрепляют вашу мысль, абсолютно игнорируя те, что ее размывают. Чем дольше вы думаете о справедливости, тем более однозначной представляется эта ситуация и тем менее восприимчивы вы к чужим объяснениям. Чем активнее разгорается этот костер, тем больше дров вы в него подкидываете, не давая пламени угаснуть. И, как бы странно это ни звучало, весь мыслительный процесс приносит эмоциональное удовлетворение.

Однако заикливаться на своем гневе, даже если он праведный, не стоит: затая не принесет ничего хорошего. Злость даже может вас уничтожить. Негодование накрывает с головой, и вы вот-вот наговорите или сделаете то, о чем впоследствии пожалеете.

К счастью, есть альтернатива. Как только почувствуете, что сердитесь на собеседника, постарайтесь волевым решением простить его и выбросить из головы негатив.

Это не всегда так просто, как может показаться. Гордыня, эгоизм, неуверенность или повышенная эмоциональность могут только усилить боль, и будет сложнее простить обидчика. Спасение в такой ситуации — любопытство: встроенная система тормозов, которая предусмотрена инструкцией к вашему лифту настроения. Вместо того чтобы считать себя жертвой несправедливого обращения, лучше попробуйте поискать объяснение случившемуся. Спросите себя: «Что вынудило этого человека так себя вести? Какие мысли, убеждения или эмоции убедили его, что поступок был правильным?» Может, ваша начальница, которая дала повышение другому сотруднику, просто не учла, сколько всего вы сделали для компании за прошлый год, а может, и сама находилась под давлением начальства, требовавшего найти другого кандидата на эту должность. Вероятно, знакомый, который обидел вас неуместным комментарием, давно был зол на вас, хотя вы и не стремились его задеть, а может, он просто волновался из-за чего-то, о чем вы не знаете.

На поступки окружающих часто влияют те же обстоятельства, что и на нас. Все дело лишь в том, что мы смотрим на это по-разному. Чем лучше понимаем причины поступков людей (а они делают то, что считают правильным, исходя из своего образа мыслей, каким бы странным он ни казался нам), тем проще перестать принимать их замечания и выпады на свой счет и просто отпустить ситуацию.

Нужно не подпитывать, а морить голодом пламя вашей злобы. Масло в огонь подливают мысли. Чем скорее вы разрушите чары, под воздействием которых оказались, тем лучше будет вам (и тем, кто рядом).

То же самое касается и других негативных ощущений, которые мы волей-неволей подкармливаем: нетерпения, неуверенности, лицемерия, желая судить и обвинять всех вокруг. Если подобные умонастроения случаются все чаще, тут же разрывайте этот нездоровый шаблон. Уходите от конфликта, равно как и от тех мыслей, которыми сами себя оправдываете; начните заниматься спортом или чаще бывайте с теми, кто обычно в приподнятом настроении.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ДЕПРЕССИИ

Депрессия — это затяжное пребывание в плохом состоянии духа, от которого не убежать, потому что человек сам лелеет обстоятельства, приведшие к нему. У многих людей депрессию усиливает химический дисбаланс в организме, который можно и нужно лечить медикаментозно. Если есть подозрения на клиническую депрессию, требуется консультация квалифицированного специалиста, который научит справляться как с ментальными, так и с физическими аспектами этого состояния.

В других случаях, однако, то, что обычно называют депрессией, всего-навсего образ мыслей, ставший уже привычным по вполне понятным причинам. Изначально это состояние могли вызвать удручающие жизненные обстоятельства: смерть родственника, крупный финансовый кризис, болезненное расставание. Но обычно его провоцируют именно наши мысли и субъективное восприятие некоей ситуации.

Почти 40 лет назад я пережил как раз такую депрессию. Я женился, впервые влюбившись: это была девушка, озарившая мою жизнь во время учебы в воскресной школе. Мы встречались, пока учились в колледже, а потом заключили союз. Казалось, наш брак будет длиться вечно. Когда она от меня ушла, на какое-то время я превратился в настоящую развалину. Я подливал масла в огонь отчаяния, фокусируясь на боли утраты, своей очевидной несостоятельности как мужа и крушении всех планов.

Вера и надежда постепенно вывели меня из этого состояния. Поворотным моментом стал разговор с другом, который предложил подумать о совершенно других вещах. Он убеждал меня, что впереди яркое будущее, хотя пока в это верится с трудом. Что я симпатичный парень и однажды обязательно встречу женщину, которую полюблю и которая ответит мне взаимностью. На тот момент у меня уже было трое маленьких сыновей, которые меня очень

любили, и я мог выстраивать с ними отношения по своему усмотрению. Это и еще несколько составляющих будущего счастья зависели только от меня.

Подумав хорошенько над словами друга, я взглянул на свои перспективы более оптимистично. Вместо того чтобы подпитывать отчаяние, с надеждой задумался о возможностях. Со временем мне удалось выстроить с сыновьями очень крепкие отношения, какими они и остаются по сей день. А еще я встретил Бернадетт, и мы прожили насыщенную, интересную жизнь.

Я сумел перейти от отчаяния к надежде, изменив образ мыслей и настроение. Перемены часто происходят медленно и болезненно, но они происходят. Если вдруг окажется, что вы тоже страдаете депрессией, постарайтесь трансформировать мышление. Помощь может прийти в виде разговора с другом (как в моем случае), религиозного или духовного опыта, времени, проведенного в кругу семьи, это может быть смена работы или жизненных обстоятельств — никогда не угадаешь. Не сбрасывайте со счетов и профессиональную консультацию. Неважно, как это будет выглядеть, главное — когда почувствуете потребность изменить образ мышления, сделайте это. Перемены могут оказаться той самой кнопкой *вверх*, которую вы так долго искали.

ВЫБИРАЙТЕ НАСТРОЕНИЯ, КОТОРЫЕ БУДЕТЕ ПОДПИТЫВАТЬ

Посмотрите на нижнюю половину этажей, которые проезжает ваш лифт настроения. Какие из них наиболее знакомы? На каких вы обычно задерживаетесь? В каких случаях подпитываете эмоции, которые подкрепляют эти настроения? Ответьте на следующие вопросы.

- Есть ли в вашей жизни вещи или люди, вызывающие неприязнь или фрустрацию? Если есть, то часто ли вы заикливаются на этом, смакуете детали и подливаете масло в огонь своего раздражения?
- Часто ли чувствуете раздражение? Если да, то подпитываете ли это состояние, жалуясь семье и друзьям?
- Свойственно ли вам беспокоиться из-за пустяков? Если да, имеете ли склонность драматизировать, преувеличивать негатив и игнорировать конкретные практические шаги, призванные уменьшить опасность и минимизировать эффект?
- Есть ли у вас привычка быть всегда настороже и готовность защищаться? Если так, подпитываете ли эти эмоции постоянными напоминаниями себе о своей слабости, бывших неудачах и допущенных ошибках, совершенно забывая о сильных сторонах, победах и достижениях?
- Есть ли люди, которых вы постоянно в чем-то вините, и вещи, на которые часто жалуетесь? Если да, обращаете ли внимание на проблемы других? Замечали ли за собой, что ведете учет всего плохого, что они сделали (совершенно упуская из виду аналогичные спорные вещи, которые сделали вы)?

А теперь посмотрите на верхние этажи, которые проезжает лифт настроения. На каких из них хотелось бы задерживаться дольше и чаще? Что вы можете предпринять, чтобы подпитать эмоции, которые откроют для вас эти двери? Вот несколько примеров.

- Хотите ли вы стать более креативным и мыслить по-новому? Если да, постарайтесь дать себе обещание расширить ментальные границы и впустить в жизнь больше непривычного и оригинального, будь то в работе или в личной сфере. Запаситесь терпением, хорошенько обдумайте все, пометчайте, поиграйте с новыми идеями. Если покажется, что у некоторых есть потенциал, поделитесь ими с окружающими.
- Хотели бы вы воспринимать происходящее с большей надеждой и оптимизмом? Если да, выделяйте время в течение дня, чтобы подумать о будущем в положительном ключе. Представляйте, чего хотели бы достичь, будь то что-то значительное (найти отличную новую работу) или нечто совсем скромное (разобрать шкаф). А затем начните делать конкретные шаги, чтобы исполнить задуманное.

- Вы бы хотели больше ценить то, что имеете? Если да, найдите время подумать о хороших вещах в вашей жизни, а также о людях, благодаря которым они возможны. Выразите им благодарность — напрямую (сказав что-то приятное супругу, коллеге или другу) или символически (помолившись за близких; можете даже мысленно поблагодарить предков за то, насколько они обогатили вашу жизнь).
- Вы бы хотели быть более терпеливым? Если да, просто практикуйте эти качества, когда возможно. Заняли длинную очередь в банк? Используйте это время для мини-медитации. Раздражают ошибки, которые коллега допускает по невнимательности? Покажите ему, как выполнять это задание.
- Хотите стать более гибким и легче адаптироваться к обстоятельствам? Подпитывайте эти эмоции, выполняя одну новую вещь каждый день или делая иначе привычные вещи. Это может быть что-то очень простое, например поиск нового маршрута от дома до работы, и что-то по-настоящему значимое и амбициозное, например помощь в организации нового сервиса в вашем городе.

Совсем не обязательно быть пассивным пассажиром лифта настроения, которого везут куда-то, а он не в состоянии ничего контролировать. Примите осознанное решение, где хотите проводить время — на верхних этажах или на нижних, — и начните подпитывать эмоции, благодаря которым окажетесь в же лаемом месте.

Помните о том, что сказал мудрый старец: победят те эмоции, которые подпитываете вы.

ГЛАВА 8

ПРИНЦИП МЯГКОЙ ПРЕФЕРЕНЦИИ¹⁶

А если испытания, выпадающие на вашу долю, обернутся благом?

Лора Стори¹⁷

Один из самых нижних этажей, на которых останавливается лифт настроения и на который многие попадают с легкостью, называется *«раздраженный/озлобленный»*. На нем мы обычно обвиняем во всем внешние обстоятельства или окружающих.

- «Сегодня машин на улицах гораздо больше, чем когда-либо».
- «У моего супруга есть одна дурацкая привычка, которая меня раздражает».
- «Меня не ценят на работе, несмотря на все усилия».
- «Полдня приходится разбираться с ошибками, которые допустили коллеги».
- «Интернет отключают уже второй раз за месяц».

Понятно, что жизнь не всегда складывается так, как мы рассчитываем. Интересно, что при подобных обстоятельствах одни очень быстро раздражаются, в то время как другие не обращают на это никакого внимания. Кто-то предпочитает сойти на этаже, где царствует неприятие, и провести там несколько часов (а то и дней), а кто-то останавливается в этом месте лишь время от времени, а затем снова поднимается.

Этот вопрос рассматривается в бестселлере Ричарда Карлсона «Не переживайте по пустякам... Все это мелочи жизни»¹⁸. Популярность книги свидетельствует о том, что описываемые в ней обстоятельства и проблемы знакомы многим.

Что же отличает тех, кто не переживает по пустякам, от тех, кто раздражается — и даже злится — практически каждый день? Людям, которые быстрее расстраиваются из-за внешних обстоятельств, нужно, чтобы все было так, как они хотят. А это значит, все должны следовать вполне определенным, четко сформулированным правилам. У этих людей свои представления о том, как должны вести себя окружающие: они в плену «принципов», как сами их называют, и неохотно идут на компромиссы.

Может показаться, что такое поведение достойно похвалы. Разве плохо устанавливать для себя высокие стандарты и руководствоваться ими в жизни? Да, потому что слепое следование

самопровозглашенным принципам способно привести к нетерпимости. Если вы — осознанно или нет — применяете этот подход к решению проблем (как незначительных, так и серьезных), есть большая вероятность, что вы часто будете *раздраженными/озлобленными*. В результате приведете себя к несчастью, никоим образом не улучшив качество жизни.

НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ О МАЛОЗНАЧИМЫХ ВЕЩАХ

Тех, кто проводит меньше времени на нижних этажах, отличает отношение к жизни, которое я называю *мягкой преференцией*. У них, как у всех, есть и вещи, которые нравятся, и те, что не вызывают симпатий. Если бы эти люди могли все делать так, как хочется, каждый их день был бы идеальным, небо над головой чистым, рабочий день не омрачен никакими заботами, семейная жизнь невозможно счастливая, а по телевизору показывали бы только их любимые шоу. При этом они прекрасно понимают, что реальная жизнь далека от совершенства. И когда обстоятельства не соответствуют их же ланиям и представлениям, они не раздражаются. Эти люди просто *ждут*, пока негативные эмоции сами пройдут, как внезапно возникшие облака на голубом небе, и аккумулируют энергию, фокусируясь на других, более позитивных моментах.

Сегодня на дорогах слишком много машин? Жаль, конечно, зато я смогу использовать время в пробке для подготовки к презентации, которая начнется после обеда. Может, даже вспомню более удачный анекдот, чтобы проиллюстрировать основную идею.

Жена одернула на вечеринке, когда я в пылу немного приукрасил историю, хотя прекрасно знает, что мне это неприятно! Да уж! Иногда очень хочется, чтобы она не была такой занудой! С другой стороны, если вспомнить другие недостатки, которые бывают у партнеров, — злоупотребление алкоголем, непорядочность, жестокое обращение или постоянные оскорбления — ее педантичность не кажется большой проблемой.

Было бы здорово, если бы не нужно было так много летать и жить в отелях! Но это очень низкая плата за занятие любимым делом (если оно к тому же приносит пользу другим). Кроме того, благодаря этому наши с женой отношения сохраняют свежесть и мы ценим время, проведенное вместе.

Мягкая преференция не означает, что вы живете по принципу Поллианны: «У меня нет проблем! Все замечательно». Это означает, что вы ищете положительные способы решить задачу — и отказываетесь сдаваться на милость отчаяния и злости, которые так легко возникают вследствие неурядиц.

Идея мягкой преференции не предполагает отсутствия стандартов и принципов. Скорее, вы просто тщательно выбираете, как и когда их применять.

Бывают вопросы, в которых торг неуместен, но их не так много. Это все, что касается личности, принципиальных интересов, ценностей и нравственных ориентиров. Если друг или любимый человек захочет, чтобы вы сделали то, что подвергнет вас опасности или что вы сочтете этически неприемлемым, вы вправе отказаться. Если кто-то на работе в обход закона меняет качество продукта или услуги или нарушает этический кодекс организации, вы можете сказать, что умываете руки. Но в повседневной жизни не так много событий чрезвычайной важности.

При более тщательном рассмотрении большинство забот попадают под определение «мелочи жизни» — а значит, с ними вполне можно справиться с помощью принципа мягкой преференции. Желание развить чувство перспективы и умение применять его в течение дня — одна из граней мастерства, присущего успешным людям.

Какие блюда заказать на ужин — мексиканской кухни или итальянской? О вкусах не спорят, и разногласия по этому поводу совсем не обязательно должны перерасти в мировую войну. Какая из этих двух обложек украсит брошюру вашей компании? Вы, возможно, выберете вариант А и будете непреклонны, но, если коллега выберет вариант Б, это же не будет вопросом жизни и смерти, означающим, что вы работаете «с кучкой идиотов, которым плевать на ваше мнение».

У нас с Бернадетт удивительно гармоничные отношения, полные нежности. Во многом это мирное сосуществование возможно благодаря мягкой преференции. Она удерживает нас от пререканий, которые нередко омрачают брак: супруги часто спорят по поводу места проведения отпуска, фильма, который хочется посмотреть, друзей, которых следует пригласить на ужин, или выясняют, кому из политиков отдать предпочтение. Конечно, такие обсуждения не пустой звук,

но, если на другой чаше весов окажутся наши прекрасные отношения, я скажу, что все это *мелочи жизни*.

ЮМОР В БОРЬБЕ С НЕПРЕКЛОННОСТЬЮ

Возможно, вы уже заметили, что *чувство юмора* находится в верхней части списка этажей, на которых останавливается лифт настроения. Мягкая преференция и признательность за те вещи, которые делают вашу жизнь легче, взаимосвязаны. Если мы видим что-то забавное в жизненных обстоятельствах, то уже не так требовательны, непреклонны и заиклены на своих предпочтениях и потребностях.

Полет на самолете — современное чудо, которое позволяет путешествовать по всему миру с недоступной когда-то легкостью. При этом, наверное, каждому известно, какие неприятные ощущения возникают на борту: мы испытываем стресс, фрустрацию или раздражение. Может, именно поэтому одна из самых успешных авиакомпаний США сделала юмор ключевой стратегией в общении с клиентами.

Southwest Airlines не имеет первого класса, это бюджетный перевозчик, но часто занимает верхние позиции рейтингов по качеству услуг. В чем же его секрет? В компании Southwest работают добродушные люди, которым нравится поднимать настроение окружающим. Когда рейс задерживают из-за нелетной погоды или проблем технического характера, сотрудники авиакомпании подбадривают пассажиров, находя способы обернуть случившееся в комедию, а не в трагедию.

Истории о том, как они с юмором обыграли ту или иную ситуацию, годами передаются из уст в уста. Так однажды, после особенно жесткого приземления, стюардесса компании взяла в руки микрофон и сказала: «Да уж, вот это была посадка! Но знаете, виноваты не авиакомпания, не пилот и не стюардессы — все дело в асфальте!»

В другой раз самолет, готовясь к вылету, простоял на взлетно-посадочной полосе час. Капитан принес извинения за задержку, а потом добавил: «Не переживайте, друзья, сейчас наверстаем: помчимся так, будто удираем от полицейского!»

Однажды вылет задержали гораздо сильнее, и стюардесса прервала стандартное объявление о технике безопасности вопросом: «Пассажиры, путешествующие с маленькими детьми, ну скажите, как вы-то справляетесь со всем этим?!»

Конечно, нельзя утверждать, что пассажиры Southwest *так и ждут* проблем в ходе рейса, чтобы услышать шутку или анекдот. Но они очень ценят такой подход, помогающий справиться с трудностями. Это взвешенная корпоративная стратегия. Говоря о том, каких людей компания набирает на вакансии бортпроводников, сооснователь Southwest Херб Келлегер сказал: «Жизнь слишком коротка, сложна и сурова, чтобы не шутить об этом. Мы ищем людей с хорошим чувством юмора, которые воспринимают себя не слишком серьезно» [7].

Компания Southwest добивается успеха и повышает рентабельность двумя способами: привлекая больше преданных клиентов и давая сотрудникам возможность выполнять свою работу наилучшим образом. Взаимопомощь и дух товарищества, царящие в компании, помогают обслуживать, загружать и разгружать самолеты намного быстрее, чем кому-либо в этой индустрии, а благодаря этому поддерживается исключительно высокий уровень продуктивности.

Любой может что-то почерпнуть для себя из этой истории. Если у вас сложный день на работе и вы без конца сталкиваетесь с трудностями, можете ожесточиться — *или* вдохнуть поглубже, взглянуть на проблему объективно и постараться увидеть что-то смешное в царящем вокруг безумии. Научившись смеяться над абсурдом, который случается ежедневно, вы станете мудрее и сумеете откорректировать настроение. В результате будет проще справляться с проблемами, используя более здоровые, продуктивные способы.

ЛЕГКОЕ ОТНОШЕНИЕ К СОБСТВЕННЫМ МЫСЛЯМ

Когда ваш лифт настроения на нижних этажах, очень просто скатиться к депрессивным мыслям: в такие моменты мышление наименее надежно. Парадокс, но именно тогда мы принимаем их особенно серьезно. Умение относиться к ним легко — сомневаться и быть открытым к взаимоисключающим идеям и противоречивым доказательствам (особенно когда за вас говорит плохое настроение) — может серьезнейшим образом изменить качество жизни.

Научившись относиться к своим мыслям легко, вы только выиграете:

- научитесь внимательнее слушать собеседника;

- будете воспринимать окружающих такими, какие они есть;
- станете более открыты новым идеям;
- увидите, что возможностей и решений гораздо больше, чем кажется;
- сможете более творчески подходить к трудностям;
- начнете смотреть на вещи с большим оптимизмом и надеждой;
- ваш лифт настроения будет дольше оставаться на верхних этажах.

Отпустить негативные мысли и связанные с ними настроения непросто. Когда вы испытываете нетерпение, раздражение, беспокойство или готовы осуждать всех подряд, не надо сразу показывать это окружающим. Сделайте паузу и постарайтесь *понаблюдать* за своими ощущениями, чтобы среагировать правильно, а не на автопилоте. Затем примите *осознанное решение*: достаточно ли значима эта ситуация для вас, чтобы выдавать настолько сильный отклик? Или это скорее «мелочи жизни», для которых подойдет мягкая преференция?

В большинстве случаев вы захотите действовать исходя из мягких преференций. Но если вдруг поймете, что ситуация требует более резких ответных действий, так и поступайте: ваша реакция была тщательно обдумана, а значит, она эффективна, потому что вы взяли паузу и приняли осознанное решение.

Чтобы напомнить себе о преимуществах мягкой преференции и легкого отношения к собственным мыслям, я использую одну метафору: подобно многим путешествующим самолетом и не любящим ждать багаж после посадки, я предпочитаю ограничиваться небольшой сумкой на колесиках, которую удобно катить вдоль прохода, а потом убрать наверх как ручную кладь. В большинстве случаев с ней не бывает проблем. Но в некоторых салонах очень узкие проходы, и тогда моя сумка попросту не помещается, цепляясь за сиденья по обеим сторонам, что раздражает других пассажиров и осложняет мне перемещение на борту. Все становится только хуже, если я спешу или переживаю из-за вылета. Чем скорее пытаюсь пройти, тем сильнее сумка цепляется за ручки кресел. Иногда она даже переворачивается вверх тормашками, и приходится тащить ее по полу.

Жизнь в чем-то схожа с этой ситуацией. Если вы непреклонны, то как будто идете по узкому проходу: постоянно наталкиваетесь на мыслительные паттерны и испытываете чувства, которых легко избежать. Вместо этого попробуйте расширить проход, просто сделав осознанный шаг в сторону большей гибкости, легкости на подъем и добродушия. Вы будете гораздо меньше раздражаться и отпускать критические замечания в адрес окружающих, а удовольствия от жизни только прибавится.

ГЛАВА 9

КАК СДВИНУТЬ СВОЮ УСТАНОВОЧНУЮ ТОЧКУ: ФОРМУЛА БЛАГОПОЛУЧИЯ

Самое большое открытие моего времени в том, что человек может изменить свою жизнь, переменив умонастроение.

Уильям Джеймс¹⁹

Если говорить о лифте настроения и тех этажах, на которых он останавливается, то преимущества остановки на верхних очевидны. К счастью, большинству с рождения присуще душевное равновесие. Мы созданы по умолчанию проводить много времени на верхних этажах. Это наше логово — и оно всего лишь на расстоянии мысли.

Медики уверяют, что у каждого есть своя установочная точка. Например, касательно терморегуляции это личный температурный индекс, который приближен к норме в 36,6 °С, но он может быть либо немного выше, либо ниже. То же самое с нашим весом: есть некая личная норма, вокруг которой он колеблется и к которой мы постоянно стремимся.

Такая же установочная точка есть в лифте настроения: мы корректируем ее с помощью жизненного опыта, который получаем сознательно. Бывает, приходится исправлять и привычное

ментальное состояние, изменяя определенным образом тип поведения. Подробнее об этом в главе 10.

Иногда достаточно просто следить за физическим состоянием — об этом мы хорошо знаем, но часто пренебрегаем, так как либо слишком заняты, либо чересчур легкомысленны.

Как показывают исследования, люди чаще подвержены простудам, когда устают. А еще мы нередко перенимаем чужое плохое настроение. Если мы истощены физически, обычно более чувствительны к тому, что говорят окружающие, и, как правило, легко принимаем все на свой счет. Мы становимся менее терпеливыми и отзывчивыми, на нас слишком много всего наваливается. А так как при усталости мыслительные процессы замедляются, мы теряем способность мудро относиться к ситуации. Наша эффективность снижается, а это, в свою очередь, усиливает стресс и давление. Гораздо проще справиться с жизненными перипетиями, если мы в хорошей физической форме и неплохо отдохнули.

Если мы полны энергии, нас сложнее вывести из себя, мы чувствуем огромный запас жизненных сил и не позволим ни окружающим, ни обстоятельствам опустить наш лифт настроения на нижние этажи. Существует очень прочная связь между физическим и психическим состояниями, именно поэтому большинству жизнь кажется милее после сладкого ночного сна, спокойных выходных или приятного отпуска.

К счастью, есть несколько конкретных способов позаботиться о себе, чтобы сохранять бодрость как можно дольше.

ЧЕРЕДОВАТЬ РАСТЯЖКУ С ВОССТАНОВЛЕНИЕМ

Для достижения наилучших результатов во время тренировки нужно понимать, что и тело, и ум требуют не только нагрузки, но и восстановления. Цикл — самая естественная форма функционирования организма. Чтобы быть максимально эффективными, нужно чередовать растяжку с восстановлением — и это касается очень многих аспектов жизни.

Опытные атлеты прекрасно знают, как это работает. Растягивание означает выход из зоны комфорта, расширение способностей психически, эмоционально и физически. Штангисты, например, один день посвящают проработке мышц, а другой — отдыху, благодаря чему тело восстанавливается и становится сильнее. А теннисисты устраивают небольшие перерывы прямо во время интенсивной тренировки, так как тратят большое количество энергии. У многих даже есть специальные ритуалы, например подтянуть струны на ракетке или почеканить 20 мячик между особенно напряженными сетями.

Я занимаюсь бегом уже несколько десятилетий, а два года назад увлекся триатлоном. Тренировка подразумевала как раз такой цикл: сначала растяжка, а потом восстановление. Если сегодня я бегаяю, то завтра катаюсь на велосипеде или плаваю в бассейне — таким образом задействую одни группы мышц, пока другие восстанавливаются.

Идея, лежащая в основе физической подготовки, применима и к ментальному фитнесу. Пребывание в хорошем настроении — *мы любопытны/заинтересованы, гибки, исполнены надежд/оптимистично настроены, находчивы, мыслим творчески/инновационно* — предполагает занятия, помогающие «растянуться»: изучение нового, выполнение сложных заданий. Сюда же относятся ситуации, в которых мы идем на обоснованный риск, будь то работа или личная жизнь. Исследования показывают, что такие виды деятельности нагружают мозг, а значит, в нем вырабатываются молодые клетки. Это защищает нас от ментальных расстройств. Отдых, который мозг получает при медитации, тоже улучшает его работу.

Однако нужно следить за тем, чтобы, «растягивая» мозг, не выгореть — для этого важно восстанавливаться ментально: спать, заниматься спортом и проводить как можно больше времени в состоянии, гарантирующем хорошее расположение духа. Важно находить время для самообновления, а также всего того, что есть на этажах, маркированных «*благодарный*», «*признательный*», «*терпеливый/понимающий*» и «*с чувством юмора*».

КАК ВАЖНО ВЫСЫПАТЬСЯ

Самый простой способ восстановить силы — поспать. Американскому писателю и предпринимателю Эли Джозефу Коссману приписывают следующую мысль: «Лучший мост между отчаянием и надеждой — хороший сон». Отдохнув, мы чувствуем себя бодрее и мудрее, наши способности улучшаются. И поэтому естественная смена дня и ночи, равно как и

инстинктивные циркадные ритмы человека, уже не одну тысячу лет определяет самые разные процессы в обществе. Но в этом безудержном, не знающем покоя мире, где тон задают стремительно развивающиеся интернет-технологии, большинство страдают от недосыпа. Сказать, что это просто неприятно, — ничего не сказать. Расстройство сна влечет множество проблем со здоровьем: повышается артериальное давление, увеличивается риск ожирения, диабета, инсультов и сердечно-сосудистых заболеваний. Кроме того, оно напрямую связано с алкоголизмом и биполярно-аффективным расстройством. Как показывает медицинская практика, до 90% взрослых, страдающих от депрессии, имеют проблемы со сном [8].

Достаточное количество сна важно для процесса обучения, правильного понимания ситуации и принятия решений.

Те, кто не высыпается, хуже справляются с задачами, головоломками и проверочными работами. Как показали исследования, люди с нарушениями сна набирают меньше баллов на тестах IQ (уровень интеллекта) и EQ (эмоциональная компетентность). Они хуже мыслят творчески, и часто страдает их способность взаимодействовать со стрессовыми ситуациями и сложными людьми [9].

И хотя ученым еще только предстоит определить важность и пользу сна, результаты их исследований уже сейчас дают повод задуматься. Сон позволяет телу и уму восстановиться. Когда работа мозга замедляется (особенно во время глубокой фазы сна (NREM-фазы, характеризующейся медленным вращением глазных яблок), он переключается с альфа-волн на дельта-волны, которые оказывают на нас успокаивающий терапевтический эффект. Если же долгое время лишать человека этой фазы, у него начинаются галлюцинации и параноидально-шизофренические мысли [10].

Период быстрого вращения глазных яблок (REM-фаза) играет другую, хотя и не менее важную роль. По мнению Ребекки Спенсер, профессора психологии Массачусетского технологического института, сон в REM-фазе активизирует эмоциональные доли мозга, а значит, «тому, что представляется вам особенно важным, уделяется первостепенное внимание». Когда мы в этом отрезке ночного отдыха, мозг обрабатывает и классифицирует все сознательные и подсознательные впечатления, полученные в течение дня. Как сказала Спенсер, «сон в REM-фазе идеален для решения накопившихся проблем, так как мозг сопоставляет данные и ищет выход. У вас может случиться озарение, которое было бы невозможно при бодрствовании» [11].

Это объясняет расхожее мнение, что, «переспав с какой-то мыслью», вы легко придумываете решение текущей проблемы. В одном эксперименте испытуемые занялись игрой с неким негласным правилом, суть которого надо было понять. Участники первой группы имели возможность поспать, перед тем как обсуждать игру на следующее утро, в то время как участники второй группы сыграли утром, а вечером того же дня устроили «разбор полетов». Среди тех, кто «переспал с мыслями об игре», было в два раза больше верных ответов относительно того, что представляло собой секретное правило [12].

Компания Senn Delaney столкнулась с чем-то подобным во время консалтинговых сессий с руководством компаний, где обсуждались принципы формирования корпоративной культуры. Выяснилось, что в результате однодневных встреч можно только нащупать какие-то ценности. А вот заседания, длящиеся два дня (и предполагающие обсуждение действий на следующее утро), всегда гораздо более эффективны для задуманной трансформации.

Если вы относитесь к тем миллионам людей, которые постоянно недосыпают, определите приоритеты — выделите в своем расписании обязательные семь-восемь часов на сон, и пусть это станет хорошей привычкой. Если необходимо, смените условия, в которых засыпаете, чтобы они способствовали отдыху и восстановлению: повесьте на окно не пропускающие свет шторы, уберите из спальни телевизор и компьютер, установите звукоизоляцию и сделайте так, чтобы температура воздуха в комнате была комфортной.

Потратив на сон семь-восемь часов, в оставшееся время вы будете успевать гораздо больше, нежели после короткого периода, не приносящего достаточного отдыха.

ВАЖНОСТЬ СПОРТА: ПРИНЦИП «ПРИМЕНЯЙ ИЛИ ЗАБУДЬ»

Занятия спортом — очень важный компонент любого плана, если его цель — более долгая жизнь и сохранение здоровья. Я стал интересоваться бегом несколько десятилетий назад,

прочитав книгу доктора Кеннета Купера с простым названием «Аэробика»²¹. Он первым начал популяризовать идею о связи между аэробикой и состоянием сердечно-сосудистой системы.

В молодости моя физическая форма была довольно хорошей: в средней школе увлекался баскетболом, учась в колледже, занимался гимнастикой, а с 27 до 30 лет играл в Любительской баскетбольной лиге. Но примерно в то же время я решил создавать консалтинговую компанию, а еще воспитывал троих детей, поэтому на спорт времени оставалось не так много. В результате я поправился на 15 килограммов.

Книга «Аэробика» подействовала на меня как холодный душ. В ней предлагалось сделать простой тест, который создавался для армии, — пробежать как можно большее расстояние за 12 минут, а потом сравнить результат с нормой для своего пола и возраста. Мне удалось всего несколько раз обежать квартал, прежде чем закололо в боку и я начал хватать ртом воздух. Я понял, что потерял форму, и забеспокоился. Тогда и решил бегать регулярно.

Это случилось 50 лет назад, и я, подобно персонажу одноименного фильма Форресту Гампу, просто не могу остановиться. Я бегаю до сих пор. Чтобы защитить колени, несколько лет назад перешел к кросс-тренировкам на шоссе на велосипеде и плаванию. Я сбросил лишний вес и удерживаю его по сей день благодаря комбинированию регулярных упражнений с правильным питанием.

Клиника Купера в Далласе продолжает исследовать взаимосвязь физических упражнений и сердечных заболеваний. Как показали результаты, даже у тех, кто занимается не очень много, риск возникновения проблем с сердцем меньше, чем у тех, кто ведет сидячий образ жизни.

У аэробики есть и ряд других важных преимуществ. Исследования под руководством профессора Артура Крамера из Иллинойского университета в Урбана-Шампейне показали, что простые аэробные упражнения (например, энергичная ходьба в течение 45 минут три раза в неделю) улучшают память на 20%. А целый год интенсивных упражнений может подарить 70-летнему человеку состояние ума, свойственное ему в тридцать: более крепкую память, сосредоточенность при планировании, способность делать несколько дел одновременно. Как сказал Крамер: «Воспринимайте тренировку как возможность изменить молекулярное строение клеток, отвечающих за когнитивные способности» [13].

Если вы страдаете от физической, ментальной или эмоциональной усталости — равно как и от того, что все чаще съезжаете в лифте настроения на нижние этажи, — попробуйте сделать занятия спортом регулярными. Вы будете поражены положительными результатами.

АЭРОБИКА И НЕ ТОЛЬКО

Для меня особую важность имеют три вида физических упражнений. Среди них пальму первенства удерживают *аэробные упражнения*, благодаря которым усиливается сердцебиение и я получаю всю ту пользу, о которой говорил.

На втором месте *анаэробные упражнения*, которые еще известны как занятия на выносливость и силовые. Они хорошо закаляют тело и улучшают самочувствие.

Укрепление мышц, особенно тех, что находятся внутри и вокруг брюшной полости, спины и таза, играет колоссальную роль в повышении уровня удовлетворенности жизнью. Такого рода упражнения не только поддерживают мышцы живота, которые слабеют с возрастом, но и защищают спину, снижая интенсивность боли, способной так легко испортить настроение.

Упражнения на выносливость также улучшают метаболизм и способствуют нормализации веса, что с возрастом становится проблемой. Эти занятия укрепляют кости, а значит, у вас появляется возможность делать что-то по-настоящему энергичное и не беспокоиться из-за возникновения боли. Нельзя забывать и о психологической пользе. В отчете об исследовании, опубликованном в 2001 году журналом *Archives of International Medicine*, говорится, что достаточно одной-двух тренировок на выносливость в неделю на протяжении года, чтобы повысить сообразительность и усилить когнитивные способности [14].

Третья форма, которой чаще всего пренебрегают, — это *растяжка*. Наши суставы и сухожилия сокращаются по мере старения и теряют гибкость, поэтому модель «растяжка плюс восстановление» стоит применять и к ним тоже.

Я регулярно делаю упражнения на растяжку, меня мотивирует живое мысленное представление: что будет, если перестану заниматься. Когда я хожу за покупками в торговый центр рядом с домом, часто вижу пожилых людей из местного дома престарелых: они пытаются

выехать с парковки. Им мешает большая проблема: невозможность повернуть голову, чтобы посмотреть назад. И эта неутешительная перспектива побуждает меня регулярно растягивать мышцы шеи и спины, а также подколенные сухожилия. Мои друзья, занимающиеся йогой, уверяют, что это отличный способ хорошенько растянуться и в то же время замечательная возможность ментального и духовного обновления.

ВИДИМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗАНЯТИЯ СПОРТОМ. НАЧНИТЕ С МАЛОГО — НО УЖЕ СЕГОДНЯ

Помимо того что физические упражнения продлевают жизнь и уменьшают риск возникновения многих заболеваний, они играют важную роль в ментальном долголетии человека и поднимают вашу установочную точку. Тому есть множество физиологических причин. Постоянная физическая нагрузка усиливает кровоток и увеличивает выносливость, благодаря чему усталость наступает не так быстро. Помимо этого, занятия спортом провоцируют выработку эндорфинов — особую категорию химических соединений, которые по воздействию похожи на легкие наркотики, обеспечивающие прилив сил и хорошее настроение. В результате метаанализа более сотни исследований на эту тему, опубликованного в *American Journal of Psychiatry*, ученые пришли к выводу: спорт улучшает душевное и физическое здоровье, снижает стресс и беспокойство, а также усиливает когнитивные функции мозга [15].

Как показал опыт, это действительно так. Если мне удастся выбраться даже на короткую пробежку перед работой, настроение улучшается, я начинаю день с более ясной головой и свежим взглядом. Многие идеи для этой книги пришли ко мне именно во время пробежки. Не знаю, откуда они берутся при занятиях спортом, но однозначно дарят больше вдохновения и представляются намного более интересными, чем те, что посещают меня при работе за компьютером.

Да, встроить спортивный режим в непростое расписание не так-то легко, но не превращайте это в отговорку, чтобы вообще ничего не делать. Не откладывая в долгий ящик, дайте себе зарок начать с малого: хорошенько выспаться, устраивать 10-минутную прогулку в обед и делать перерыв, чтобы как следует потянуться, хотя бы раз в день.

Все эти, казалось бы, незначительные шаги могут серьезно поднять настроение. Когда эффект начнет накапливаться, вы, возможно, захотите выделить больше времени на спорт и составите более амбициозную программу, и в результате ваш лифт настроения будет чаще останавливаться на верхних этажах.

ЕДА, КОТОРУЮ ВЫ ВЫБИРАЕТЕ

На тему правильного питания и диет написаны сотни работ. У меня нет ни компетенции, ни же лания соревноваться с их авторами на страницах этой книги. Но замечу: существует прямая связь между тем, что вы едите, и тем, в каком направлении движется ваш лифт настроения.

Самая серьезная проблема американской диеты — сильно переработанная пища с большим количеством соли, жира и сахара. Из-за этого жители США так легко набирают вес и часто ставят под удар сердечно-сосудистую систему. В результате возникают инсульты, эректильная дисфункция и другие недомогания, которые препятствуют нормальной работе организма, ухудшают качество жизни и приводят к ранней смерти. А ведь круг людей, страдающих от подобных заболеваний, не ограничивается небольшой группой: почти треть всего населения США склонна к ожирению, а около 60% имеют проблемы с избыточным весом.

Большинство диет не рассчитано на долгий срок. Как показывает опыт, для поддержания здоровья и нужного веса важно постоянно правильно питаться, а не садиться на диету время от времени.

Мое путешествие в мир здорового питания началось примерно тогда же, когда я провалил аэробный тест доктора Купера. Я регулярно проходил осмотр у семейного врача, сдавал анализ крови. Врач постоянно говорил, что у меня немного повышен уровень холестерина, и не раз предлагал перейти с цельного молока на продукт пониженной жирности. Это было в 1970-е, до этого я нечасто слышал о связи холестерина с сердечными заболеваниями. Постепенно я изучил всю литературу, которую только смог найти на эту тему, и начал действовать.

Я узнал, что артерии блокируют, в частности, насыщенные жиры. Этот вопрос был тщательно изучен Дж. Леонардом, Дж. Хофером и Н. Притикином в книге *Live Longer Now: The First One*

Hundred Years of Your Life («Жить дольше: первые сто лет вашей жизни»). Притикин не был ни доктором, ни диетологом. Он работал инженером, но в какой-то момент увлекся здоровым образом жизни, обнаружив, что у него проблемы с сердцем. Со временем он создал программу, совершившую революцию в медицинском сообществе, и протестировал ее на друзьях и членах семьи.

В 1974 году он открыл Центр долголетия Притикина (Pritikin Longevity Center) в Санта-Барбаре. Успех программы в борьбе с сердечными заболеваниями, диабетом, артритом и подагрой превзошел даже самые смелые ожидания автора. 85% тех, кто обращался в центр для прохождения лечебного курса по регулированию артериального давления, уходили с нормальными показателями, и этого удавалось добиться без медикаментозного лечения. Половина пациентов зрелого возраста с диабетом излечивались, а более половины тех, кто уже был записан на операцию по шунтированию сердца, по выходе из центра больше не нуждались в оперативном вмешательстве.

Диета, разработанная Притикином, предполагала употребление цельнозерновых круп, овощей, клетчатки; жиры составляли менее 10% всего рациона. Сегодня эта базовая формула активно используется для предотвращения риска развития сердечно-сосудистых заболеваний такими крупными организациями, как, например, Американская кардиологическая ассоциация (American Heart Association).

После прочтения трудов Притикина на эту тему я сократил количество потребляемого жира и увеличил в рационе число овощей, фруктов и цельных зерен, богатых клетчаткой. Позже я узнал, что насыщенные жиры (из продуктов животного происхождения) вредны для человека, в то время как ненасыщенные (омега-3 в жирных сортах рыбы, например в лососе) полезны. Я также узнал о силе антиоксидантов, которые содержатся в определенных ягодах.

В исследованиях ученые продолжают связывать диету с самочувствием. Сильнее всего эта зависимость проявляется при употреблении продуктов животного происхождения, в особенности красного мяса. Согласно разработкам специалистов Гарвардской школы общественного здравоохранения (Harvard School of Public Health) за 2010 год (в течение 10 лет было опрошено более 400 000 человек), ежедневно употребляемая порция переработанного мяса, равная 60 г (хот-дог, бекон или мясная нарезка), может увеличить риск диабета на 50%, а 120 г непереработанного (гамбургер или стейк) повышают его на 20% [16].

Схожие результаты получили ученые в Национальных институтах здравоохранения США, а также в Американской ассоциации пенсионеров (AARP). По их наблюдениям, у мужчин, употребляющих много красного мяса, уровень смертности в среднем был на 31% выше, чем у тех, кто старался его не есть [17]. Другие исследования показали, что множество проблем со здоровьем возникает из-за употребления безалкогольных напитков с чрезмерным количеством сахара, а также из-за рафинированной муки, содержащейся в выпечке. Увеличение случаев заболевания диабетом и охватившее страну ожирение напрямую связаны с активным использованием таких подсластителей, как кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы.

Вооружившись этими знаниями, я составил для себя простое руководство, которое помогает мне оставаться энергичным и следить за весом. Стараюсь избегать или ограничивать потребление перечисленных ниже жиров и сахаров:

- насыщенные жиры, содержащиеся в молочной продукции, переработанном или красном мясе, а также нездоровые жиры (насыщенные или трансжиры), которые можно найти в большинстве переработанных продуктов;
- простые углеводы и сахарозаменители, содержащиеся в выпечке, десертах, безалкогольных напитках, белой муке и большинстве фруктовых соков.

При этом есть множество продуктов, которые я употребляю как можно чаще:

- овощи, фрукты, миндаль и грецкие орехи;
- протеин, получаемый преимущественно из бобовых (фасоль и чечевица), а также иных продуктов растительного происхождения, например сои. Если чувствую, что необходимо больше белка, использую разные добавки в виде порошков (растительного происхождения), а еще ем рыбу, в основном дикого лосося и тунца;

- правильные масла, особенно с высоким содержанием омега-3 жиров;
- клетчатку из овощей, а также крупы, например рис, овес и цельнозерновую пшеницу;
- антиоксиданты, содержащиеся в чернике, ягодах асаи и гранатовом соке;
- воду, предпочитая ее сокам и безалкогольным напиткам.

Мне понадобилось какое-то время, чтобы разработать систему питания и начать ей следовать. Я перестал есть отдельные продукты, любимые раньше, и заменил их более здоровыми, которые можно есть на протяжении всей жизни. Главное — осознанно подходить к выбору еды и стараться избегать того, что разрушает изнутри. Со временем здоровое питание превратится в образ жизни.

Я точно знаю: то, что я ем, имеет огромное значение. Повышенный холестерин, о котором предупреждал меня доктор еще в 1970-е (тогда показатель был равен 220), существенно снизился (до 150). У меня низкий уровень ЛПНП (липопротеинов низкой плотности, или «плохого» холестерина) и триглицеридов²² и высокий уровень ЛПВП (липопротеинов высокой плотности, или «хорошего» холестерина), другие важные показатели тоже в норме. Десять лет назад, в мои 70 лет, я впервые пробежал спринтерский триатлон. Теперь же я принимаю участие примерно в шести состязаниях ежегодно и нередко оказываюсь единственным в возрастной группе «от 80 и выше».

Уверен, все это стало возможным благодаря правильной системе питания, а также регулярным занятиям спортом. Та же комбинация отвечает и за то, что мой лифт настроения все чаще останавливается на верхних этажах. Я искренне надеюсь, что вы задумаетесь о правильном образе жизни. И не пожалеете.

ГЛАВА 10 КАК УСПОКОИТЬ СВОЙ УМ

Успокойте ум — и заговорит ваша душа.

Ма Джайя Сати Бхагавати²³

В главе 9 мы рассмотрели важность растяжки и восстановления, лежащих в основе хорошей физической формы и играющих огромную роль для ментального, эмоционального и духовного здоровья. Развивая способность быстро успокаивать ум, вы повышаете шансы на хорошее настроение. Такие ощущения, как беспокойство и злость, возникающие, когда наш лифт настроения внизу, по своей природе маниакальны и имеют тенденцию повторяться. Когда же ваш лифт настроения на верхних этажах, вы испытываете *признательность* за то, что есть в жизни, и ни о чем не думаете — просто чувствуете себя расслабленными. Если спокойны вы, то спокойны и ум, и тело. Они смогут лучше отдохнуть и восстановиться после напряженного дня.

Но как показывает практика, в интенсивно развивающемся мире добиться этого состояния стало невероятно сложно. Мы находимся в постоянном информационном потоке, требующем внимания и в то же время мешающем сфокусироваться. Я недавно встречался с CEO одной компании. Он сказал, что, если отправляет сообщение или электронное письмо кому-то из топ-менеджмента, ожидает ответа максимум 30 минут — и это правило действует 24 часа в сутки семь дней в неделю.

Конечно, это совсем крайний случай, но все больше людей чувствуют себя обязанными отвечать на рабочие сообщения, независимо от того, когда их получили. В результате даже по вечерам, в выходные, праздники, каникулы больше нельзя отключить голову, отдохнуть и восстановить силы. Тогда-то мы и испытываем наибольший стресс и беспокойство, продлевая рабочую неделю, вместо того чтобы отдыхать от дел.

КАК НАЙТИ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ БЫТЬ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

Высокое качество мышления *на уровне ощущений* отличается от низкокачественного. Когда мы в хорошем настроении, мысли текут плавно, мы яснее думаем, более расслаблены. Ощущения благодарности, любви к окружающим, душевного равновесия приходят к нам естественно, без особых усилий. Подобные состояния, которые я характеризую словом «*быть*»,

дарят бесценную возможность восстановить ментальные силы, а это, в свою очередь, положительно влияет как на эмоциональное, так и на психологическое здоровье. Вспомните, когда испытывали такое последний раз. Возможно, вас захватила красота пейзажа, покорила чистота любви ребенка, вы были взволнованы великолепием музыкального произведения или тронуты чьей-то щедростью в ваш адрес. В подобные моменты ум спокоен, нас ничего не беспокоит. Жизнь представляется полноводной рекой, плавно несущей свои воды. Когда мы сфокусированы на том, чтобы *быть здесь и сейчас*, эмоции прозрачны и ясны, хотя в душе может происходить что угодно.

И наоборот, если ваш лифт настроения остановился на нижних этажах, мысли скачут, сознание затуманено, путается. Вы чувствуете себя неуверенно, готовы осуждать окружающих и испытываете другие эмоции, не дающие покоя. Научитесь распознавать подобные состояния и справляться с ними — это существенно облегчит вам жизнь.

Мне помогают две техники. Первая — четко распределять текущие дела по группам, вторая — осознанно выделять свободное время на отдых.

Сразу оговорюсь, чтобы вы понимали: у меня очень сложный график и большая ответственность (впрочем, как у многих в наше время). Я часто беру работу на дом и делаю что-то по вечерам, в выходные, в отпуске. Случается, нужно ответить на срочные сообщения от коллег или клиентов, даже если официально я отдыхаю.

Я стараюсь ограничивать влияние стресса на свое психологическое и душевное состояние, следя за тем, чтобы мысленно *не быть* на работе постоянно. Осознанно выделяю время на хобби и встречи с любимыми людьми. Мне нравится культивировать в себе способность быть здесь и при этом сохранять спокойствие ума.

Не знаю, как вам, но мне это дается непросто. Большинство из нас настолько глубоко погружены в свои мысли, что не замечают чего-то важного: такие моменты попросту ускользают от внимания. Бывало ли, что даже в выходные вы продолжали думать о текущих производственных делах? Уезжали ли в отпуск, «оставляя голову» на работе? Проводили время с любимым человеком, а мысли блуждали где-то далеко? Все эти примеры иллюстрируют ситуации, когда вы *не здесь и не сейчас*. А еще они свидетельствуют о том, что вы упустили возможность восстановить душевные и физические силы, «подзарядить батарейки» и вывести общение с окружающими на качественно иной уровень.

Конечно, эта проблема не нова. Многие философские и религиозные традиции учат, что счастье можно обрести, живя в текущем моменте. Современная наука только подтверждает эту давно известную истину. В своей статье «Блуждающий ум — несчастливый ум» психологи Мэтью Киллингсворт и Дэниел Гилберт исследуют связь между блуждающим умом и счастьем в современном мире. Они создали специальное приложение для iPhone, благодаря которому изучили случайную выборку эмоциональных статусов, занятий и умонастроений около 5000 людей из 83 стран. Ученые обнаружили, что большинство опрошенных по крайней мере половину своего времени размышляют о чем-то постороннем, и в основном эти мысли не делают их счастливыми [18].

Зная, что склонен к подобному поведению, я сознательно стараюсь с ним справляться. Хорошо помогает техника распределения внимания. Я всегда выключаю телефон, когда смотрю, как сын играет в волейбол, или нахожусь вечером дома, или когда мы всей семьей в отпуске. Он также почти всегда отключен в выходные. Если я не в офисе, отвожу определенное время на разбор почты, а затем просто убираю подальше электронные средства связи и перестаю даже думать о работе. Это не только позволяет восстановить силы, но и дает возможность провести время с близкими.

РОЛЬ ДЫХАНИЯ В УСПОКОЕНИИ УМА

Вторая техника, которую я использую, чтобы поймать мгновения спокойствия и умиротворения, которые так нам нужны, сводится к успокоению ума посреди суматохи дня. Я в прямом смысле слова останавливаюсь, делаю глубокий вдох, а затем с выдохом говорю себе: «Побудь здесь и сейчас». Это упражнение возвращает мне равновесие и проясняет мысли — по крайней мере, на какое-то время. Так я поступаю, когда иду с одной встречи на другую или когда возвращаюсь домой, перед тем как открыть входную дверь.

Конечно, я не первый, кто заметил этот потрясающий эффект. Как показали исследования, медленное, глубокое дыхание затрагивает парасимпатическую нервную систему, и она посылает нам сигнал успокоиться.

Впервые я узнал о силе дыхания, когда прочел книгу «Чудо релаксации»²⁴, написанную Гербертом Бенсоном из Гарвардской медицинской школы. Он изучал восточные медицинские техники и обнаружил, что повторение одного и того же слова или фразы на выдохе в расслабленной позе успокаивает ум. И если буддист или, к примеру, последователь учения Дипака Чопры использует мантру типа *so hum*²⁵, повторение на выдохе даже обычного слова «один» приводит, по мнению Бенсона, к схожему результату. Его исследования подтвердили, что это упражнение замедляет пульс и снижает артериальное давление.

Я доказал это на собственном опыте, снизив пульс до 46 ударов в минуту, хотя в спокойном состоянии он обычно равен 60. Артериальное давление я могу снизить до 90/50, хотя обычно оно на 20–30 делений выше. Уже много лет я использую свой вариант бенсоновской техники и, как следствие, нередко начинаю день в приятном умонастроении и с благодарностью в сердце.

Не так давно я познакомился с писателем и психологом Джоном Селби, который тоже указывает на важность дыхания, но у него есть своя хитрость. В книге *Quiet Your Mind* («Твой спокойный разум») Селби выдвигает теорию, что ум, выполняющий одновременно два или более задания, не блуждающий, а спокойный. Автор рекомендует дышать носом, при этом наблюдая за ощущениями, как вы втягиваете воздух и выдыхаете. Если этого недостаточно, попробуйте следить за тем, как вместе со вдохом и выдохом поднимаются и опускаются грудная клетка и живот. Концентрация, которая требуется для выполнения этого упражнения, мешает мыслительному процессу, а значит, успокаивает ум.

Если в самый разгар дня я чем-то очень занят и чувствую, что все более напрягаюсь, беспокоюсь и тревожусь, то делаю несколько глубоких вдохов. Это самое простое действие, которое помогает успокоиться очень быстро. Попробуйте подобные техники и посмотрите, подойдут ли они вам.

ГЛАВА 11

КАК КУЛЬТИВИРОВАТЬ В СЕБЕ БЛАГОДАРНОСТЬ

Выражать благодарность — значит быть любезным и воспитанным,
Принимать благодарность — значит быть благородным и великодушным,
А жить по законам благодарности — значит прикоснуться к Небесам.
Йоханнес Гертнер

Я недавно видел ролик на YouTube под названием «Сила слов», его посмотрели 25 миллионов человек [19]. Мужчина сидит на тротуаре, перед ним банка для мелочи и табличка с надписью: «Я слепой, пожалуйста, помогите». Люди проходят мимо, и лишь немногие бросают ему монетки.

И вдруг появляется женщина. Она читает надпись, с минуту о чем-то думает, затем переворачивает табличку и что-то пишет на ней.

Количество мелочи в банке резко увеличивается. Слепой мужчина недоумевает, в то же время его радует непрекращающийся звон монет, падающих в банку. Когда женщина возвращается вечером, мужчина спрашивает: «Что вы сделали с моей табличкой?» На что она отвечает: «Я написала то же самое, только другими словами».

На табличке был следующий текст: «День такой красивый, а я его не вижу».

Это короткое видео вызвало во мне бурю эмоций. Что же было в той фразе, заставившее прохожих расщедриться? *Сила благодарности* — чувство, которое доступно всем, но которым мы так часто пренебрегаем в повседневной суете. Когда проходим напомним о чуде зрения, они невольно поняли, насколько им повезло, — и в благодарность за это открыли сердца и поделились с тем, кому удача не улыбнулась.

Считать себя везунчиком не такая уж и банальность — это отличный способ трезво оценивать то, что имеешь.

СМОТРЕТЬ НА ЖИЗНЬ С БЛАГОДАРНОСТЬЮ

Меня часто спрашивают, почему слово «*благодарность*» я вынес на самый верхний этаж. Тому есть несколько причин.

Признательность можно назвать нашей *ведущей эмоцией*. Практически нереально быть благодарным и в то же время озлобленным, лицемерным или находиться в депрессии. Очень часто наряду с благодарностью мы ощущаем спокойствие, тепло, счастье — вместе они легко перевешивают чашу весов, на которой устроились нетерпение, фрустрация и злость. Поскольку признательность — эмоция, которая напрямую связана с приподнятым настроением, она помогает чувствовать себя более целеустремленным, а также быть опорой и поддержкой для тех, кто рядом. Она чаще направлена на окружающих, чем на себя, а значит, поднимает лифт настроения над такими этажами, как зависть, и помогает избежать ощущения собственного бессилия и жертвенности.

Но что самое важное, благодарность напрямую касается *восприятия происходящего* — признательности за то, что мы имеем и что еще жизнь может предложить.

Осознайте: то, что вы читаете эту книгу, уже означает, что вы задумались о самопознании — максимизации своего потенциала, а также о том, как сделать жизнь более яркой, стоящей и значимой. Это по определению говорит о том, что вы *не* думаете, чем завтра пообедать или как обрести крышу над головой. Иными словами, у вас и так уже все есть. Вы не существуете на прожиточный минимум и имеете возможность воспринимать все блага жизни — еду, одежду, дом — как нечто само собой разумеющееся. Миллионам ваших современников повезло не так сильно — и это касается не только развивающихся стран, но и тех, кто к нам ближе.

Если вы когда-либо видели бездомного, толкающего перед собой тележку из супермаркета, заполненную его нехитрым скарбом, или ребенка из страны третьего мира, который шлепает за туристом, выпрашивая монетку, или семью беженцев, покинувших родину из-за военных действий и в отчаянии умоляющих о разрешении пересечь границу страны, в которой они смогут найти желанный мир, то сразу почувствуете, насколько вам повезло. И это не зависит от количества проблем, с которыми вы сталкиваетесь.

Означает ли это, что мы ощущаем благодарность, стоит лишь утром открыть глаза? К сожалению, нет. Это и есть восприятие происходящего.

Если мы специально сфокусируемся на том, чего у нас нет или что нам не нравится, вряд ли будем ценить жизнь. Наш лифт настроения стремительно опустится — да там, внизу, и останется. Большинство умонастроений, характерных для «подвальных» этажей, свидетельствуют, что мы потеряли правильное восприятие ситуации. А когда мы перестаем замечать *хорошее*, нас может захлестнуть негативная сторона жизни.

И наоборот, если быть всем сердцем признательными за то, что имеем, мы увидим жизнь во всей ее красоте и многообразии. А если уж совсем по гамбургскому счету, то можно быть благодарным за сам дар жизни. Возможность воспринимать мир — это настоящее сокровище, которое мы часто недооцениваем, как и те прохожие в видео про слепца.

Конечно, как и в случае со многими другими вещами, вам решать, чувствовать себя благодарными или нет. Однако, выбрав в качестве жизненного принципа признательное отношение, вы получите очень мощное оружие в борьбе с любым негативом. Стоит только подумать о чем-то, за что вы благодарны (пусть о совсем незначительном), — и вашего плохого настроения как не бывало. При этом эмоциональный фон не просто стабилизирован — вы чувствуете себя намного лучше. Благодарность — это всегда доступная «быстрая кнопка» в вашем лифте настроения.

ЧЕМ ХОРОША БЛАГОДАРНОСТЬ

Признательность как жизненный принцип может поднять лифт настроения на самые верхние этажи. Однако быть благодарным — это не просто чувствовать себя хорошо. Как показывают многочисленные исследования, культивирование признательности может принести мощную психологическую и эмоциональную пользу.

Стивен Пост — профессор биоэтики в Школе медицины при Университете Case Western Reserve в Кливленде. Он возглавлял исследовательскую группу, изучавшую эффект любви и других положительных эмоций на человека. Эксперименты показали, что связанные с любовью чувства, например благодарность, укрепляют здоровье по меньшей мере пятью разными способами.

1. Защищают. Всего 15 минут в день с мыслями о том, за что вы благодарны судьбе, существенно увеличат количество естественных антител и повысят иммунитет.
2. Закаляют. Те, кто относится к жизни с признательностью, как правило, более собраны и гораздо менее склонны к клинической депрессии.
3. Успокаивают. Ум, пребывающий в благодарности, вызывает психологическое состояние, называемое резонансом: оно отвечает за нормальное артериальное давление и сердечный ритм.
4. Укрепляют. Проявление заботы об окружающих (о любимом человеке или заболевшем родственнике) может сильно выматывать, но те, кто делает это с чувством признательности, гораздо более здоровы и выносливы.
5. Лечат. Реципиенты, получившие органы для пересадки, быстрее приходят в себя после операции, если испытывают признательность донорам [20].

Пост не единственный исследователь, открывший силу влияния благодарности на здоровье. Исследования, проведенные в Калифорнийском университете в Дэвисе профессором психологии Робертом Эммонсом, показали, что «благодарные люди лучше заботятся о себе, чаще занимаются спортом, соблюдают здоровую диету [и] регулярно проходят диспансеризацию» [21]. Эммонс также считает, что благодарные люди, как правило, более оптимистичны, — а это, в свою очередь, мощно стимулирует иммунную систему [22].

Стоит упомянуть и другой интересный исследовательский проект, проливающий свет на изучаемую проблему. Он был озаглавлен «Грани и аспекты благодарности» и проведен Эммонсом при финансовой поддержке Фонда Джона Темплтона. Его результаты показали, что те, кто постоянно вел дневники признательности, как правило, регулярнее занимались спортом, были менее склонны к разным заболеваниям, в целом чувствовали себя намного лучше, легче справлялись с жизненными неурядицами, а также быстрее добивались поставленных целей [23].

Соня Любомирски, профессор психологии из Калифорнийского университета в Риверсайде, сузила сферу своих научных интересов до механизмов, лежащих в основе благодарности, и написала о них книгу «Психология счастья. Новый подход»²⁶. Она выделила несколько действий, которые помогут повысить уровень счастья:

- выражайте признательность;
- культивируйте оптимизм;
- избегайте социальных сравнений;
- совершайте добрые дела;
- берегите ваши отношения;
- прощайте близких;
- чаще ловите потоковые состояния;
- смакуйте удовольствия жизни;
- старайтесь расти над собой;
- занимайтесь спортом и будьте здоровы.

Грегори Фрикконе, доктор медицины, директор Института Бенсон-Генри по медицине ума и тела при Массачусетской больнице общего профиля, резюмирует: «Эти, а также другие исследования демонстрируют, что позитивные чувства оказывают самое благотворное влияние на здоровье». Взаимосвязь между благодарностью и теми зонами мозга, которые регулируют настроение, объясняет, по словам доктора Фрикконе, «почему вы чувствуете себя лучше, когда начинаете признавать и, главное, ценить то хорошее, что есть в жизни» [24].

Подводя итог, скажу: если хотите быть счастливее, забудьте, что важные достижения или ценные приобретения принесут вам счастье. Это миф. Лучше сфокусируйтесь на том, что будет подпитывать ваше чувство признательности, а также на всех тех дарах, которыми вас уже щедро осыпала жизнь.

КАК НАУЧИТЬСЯ БЛАГОДАРНОСТИ

Как правило, у тех, кто поднялся на лифте настроения на самые высокие этажи, ум в спокойном состоянии. То же справедливо и в отношении признательности. Очень сложно, почти невозможно, испытывать ее, когда ум чем-то занят. И благодарность часто принимает форму молитвы или медитации — и та и другая успокаивают ум и дают возможность взглянуть на жизнь шире.

Научиться этому качеству непросто, это очень интимный процесс. Так же как в случае с управлением лифтом настроения, все придется постигать самостоятельно, методом проб и ошибок. Уместно сравнение с двухколесным велосипедом: вам, конечно, могут объяснить, как на нем ездить, но, чтобы понять, нужно попробовать самому.

Существует несколько техник, помогающих настроиться на признательность.

- В своей книге *Thank you Power* («Сила благодарности») журналистка Дебора Норвилл предлагает записывать в дневнике все ситуации, за которые вы благодарны: так вы сможете лишний раз порефлексировать на эту тему.
- В книге «Путь к процветанию»²⁷ Мартин Селигман описывает простое упражнение, которое называет «Три подарка»: раз в день вспомните три незначительные вещи, которые поднимают вам настроение. Это может быть что-то незамысловатое, как, например, вкусный обед, объятия близкого человека или мягкая подушка, на которой так сладко засыпать.
- Я использую первые минуты после пробуждения, чтобы успокоить ум. Мне помогает несколько дыхательных техник, о которых шла речь в главе 10. Затем какое-то время размышляю о том, что делает мою жизнь наполненной, что я в ней особенно ценю. И еще раз проделываю то же самое перед тем, как лечь спать.
- Стараюсь живо реагировать на события, происходящие в течение дня и напоминающие, как важно быть благодарным, — например, проявление любви от одного из моих пятерых детей, будь то в форме объятия, записки или СМС.
- Семейные традиции значительно способствуют чувству благодарности. Во многих семьях за ужином в День благодарения все по очереди называют вещи, за которые они могут сказать спасибо. Мы превратили это в ежевечерний ритуал: после небольшой молитвы перед началом трапезы каждый рассказывает, что сегодня было хорошего. Этот нехитрый прием способствует укреплению семейных связей и дарит ощущение признательности.
- Еще мы время от времени устраиваем ужин под названием «Что я ценю в тебе»: все делится соображениями о том, кто что ценит в определенном члене семьи.

Мы уже говорили, что людям свойственно высказывать только одну хорошую мысль из тридцати о других людях. Если приучить себя делать комплименты окружающим чаще и щедро делиться с ними признаниями о том, что вы в них цените, это укрепит ваши отношения и поднимет настроение обеим сторонам.

БЛАГОДАРНОСТЬ ПЕРЕД ЛИЦОМ НЕСЧАСТЬЯ

Как бы странно это ни звучало, признательность не всегда свойственна тем, кто щедро одарен судьбой. Многие как раз становятся благодарными в ответ на трудные жизненные обстоятельства — например, понимают, как дорога жизнь, перенеся нечто, поставившее ее под угрозу. Жаль, конечно, что именно несчастья (ситуации, в которых человек чуть не погиб, или иные травмирующие события) помогают осознать, насколько великий дар наша жизнь. Погрязнув в ежедневной суете, мы быстро забываем, что на самом деле имеет ценность. И тогда несчастье становится благословением, заново открывающим нам красоту повседневной жизни и дарящим осознание ее как настоящего чуда.

Возможно, у вас есть знакомые, которые вспомнили о признательности, только испытав судьбу? Моя свояченица Сибил стала гораздо более доброжелательной и начала ценить жизнь, только победив рак. По сравнению с тем, через что ей пришлось пройти, все остальное — мелочи.

Благодарность может оказаться одним из самых мощных инструментов в борьбе с неурядицами. Как мы уже видели, если ваш лифт настроения чаще останавливается на верхних этажах, вы максимально раскрываете потенциал и с легкостью находите креативные решения, столкнувшись с самыми нестандартными ситуациями.

В 2000 году мне, например, нужно было быть в лучшей форме, когда на меня одновременно свалились три самых больших испытания в жизни.

Когда знаменитый бум доткомов²⁸ был уже на излете, многие консалтинговые компании занялись слиянием, надеясь получить больший вес на рынке. В этой бизнес-горячке Senn Delaney тоже подписала бумаги о слиянии с крупной структурой. К несчастью, последняя почти тут же обанкротилась. Мы не удержали контроль над ситуацией и потеряли огромную часть капитала, заработанного более чем за 25 лет. Senn Delaney удалось остаться на плаву, но все ресурсы ушли на спасение крупного бизнеса. Чтобы вернуть компанию, предстояло потрудиться. Мы отдавали себе отчет в том, что будет серьезная битва.

Не успел я приступить к решению проблемы, как мне диагностировали невриному слухового нерва²⁹. Требовалась сложная операция, связанная с большим риском. Как говорили врачи, одно неудачное движение скальпелем, и левая часть лица может быть навсегда парализована — неутешительная перспектива для человека, отчасти зарабатывающего выступлениями на публике. Даже если операция пройдет успешно, оставалась вероятность потери слуха в левом ухе.

Итак, мне предстояло справиться с двумя непростыми ситуациями, следовавшими одна за другой, и тут жена сообщила, что беременна. Новость была долгожданной, мы так долго молили об этом Бога, но все вышло неожиданно (Бернадетт было уже около пятидесяти, а мне шестьдесят с хвостиком). Справиться с таким серьезным изменением в жизни, равно как и с двумя другими проблемами, о которых я рассказал, в моем возрасте было непросто. Стало страшно.

Я понял, что это будет проверкой принципов, которым всегда следовал сам и которым учил других. Знал, что, съехав на лифте настроения на нижние этажи — чувствуя беспокойство, стресс и обиду, — я не найду в себе мудрости и вдохновения, чтобы справиться с испытаниями. Как же изменить свои умонастроения?

И тогда я собрался с силами и добровольно выбрал благодарное отношение к жизни. Я сознательно работал над тем, чтобы перестать себя жалеть, и сфокусировался на тех потрясающих вещах, которые были все еще доступны мне.

Да, компании предстояла серьезная реорганизационная процедура, но работа по-прежнему приносила прибыль. А взаимодействие со структурами-клиентами и их лидерами доставляло не меньшую радость, чем раньше, и дарило удовлетворение.

Да, у меня оказались серьезные проблемы со здоровьем, но ведь опухоль была операбельной и не угрожала жизни.

И да, принять в семью нового человека, особенно в таких непростых жизненных условиях, сложно, но у нас всегда царили любовь и взаимовыручка, и малыш, который собирался появиться, был лишь благословением, о котором мы так долго просили.

Глубокое осмысление проблем помогло мне снова обрести мудрость, необходимую, чтобы справиться с трудностями.

Мы с коллегами нашли креативный способ вернуть Senn Delaney, и сегодня компания намного сильнее и успешнее, чем прежде.

Команда, в которую входил мой сын Дэрин, провела исследование и нашла отличного хирурга, считавшегося лучшим в мире по лечению моего заболевания. Каким-то чудом в его жестком графике обнаружилось окошко, и нам удалось попасть на прием. За меня молились сотни людей, поэтому, отправляясь на операцию, я был удивительно спокоен. Удаление опухоли в мозгу прошло успешно. И даже несмотря на негативные последствия этой процедуры — потерю слуха в левом ухе, — нет худа без добра: я вдруг осознал, что необходимость напрягать внимание при разговоре сделала меня отличным слушателем.

Ну и наконец, самое потрясающее: Бернадетт подарила жизнь прекрасному здоровому малышу, который теперь доставляет радость всей семье.

Я лишний раз убедился, что умелое использование лифта настроения поможет справиться с любой проблемой. Самый большой урок, который я вынес из треволнений того года: как важно быть благодарным за то, что имеешь. Я не воспринимаю свою жизнь как нечто само собой разумеющееся — и не жду, что она будет идеальной.

БЕЗУСЛОВНАЯ БЛАГОДАРНОСТЬ КАК ЦЕЛЬ, К КОТОРОЙ СТОИТ ИДТИ

Безусловная любовь — то, что чувствуют родители к ребенку, или то, что испытывают глубоко верующие люди по отношению к чему-то высшему. Эта любовь никогда не умрет, независимо от того, как сильно меняются обстоятельства.

И хотя я не уверен, достижимо ли это в полной мере, стремлюсь к тому, что называется *безусловной благодарностью*. В ее основе лежит не то, за что я признателен в жизни — близкие, работа, здоровье, — а, скорее, сама жизнь во всех ее проявлениях.

Совершенно случайно мне довелось испытать безусловную благодарность. Обычно это не осознанная мысль, а, точнее сказать, глубокое ощущение, что все хорошо, плюс понимание того, что вы часть чего-то большего, нежели ваше эго. Для многих безусловная благодарность связана с духовностью: человек отдает себе отчет, что есть некая высшая сила, и хочет глубже осознать связь с ней. С этой точки зрения безусловную любовь можно назвать *состоянием благодати* — это драгоценный дар, ниспосланный нам безо всякой причины.

Есть несколько необычных практик, которые могут облегчить переход в состояние безусловной благодарности.

Когда астронавты оказываются на расстоянии в 250–300 километров от Земли, им открывается мир, видеть который доступно мало кому из живущих. Они осознают всю хрупкость атмосферы Земли, понимают, насколько огромен океан и как мала часть суши, заселенная людьми. Они признают весь масштаб урона, который мы уже причинили отдельным регионам, например тропическому лесу. Астронавтам становится ясно, что наша планета — лишь маленькая точка в бесконечности, а политические границы, за которые мы так рьяно боремся, созданы искусственно и не видны глазу.

В результате многие астронавты возвращаются с сильно изменившимся мировоззрением. У них появляется ощущение близости к чему-то большему: они оценивают незначительность ежедневных проблем и величие благодати, которая придает сил и объединяет. Некоторые становятся пацифистами, осознав бессмысленность войн, а также то зло, которое представляют собой политические и социальные разногласия, прочно вошедшие в нашу жизнь.

Я могу быть благодарен судьбе за многое, но, к сожалению, мой лифт останавливается на этаже «*признательный*» лишь время от времени — я не живу там постоянно. Однако то, что я знаю о его существовании и могу задерживаться на нем, для меня очень ценно. Этот уровень делает мою жизнь гармоничнее.

ГЛАВА 12 УВАЖЕНИЕ К ЧУЖОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Всех мыслителей занимала, по сути, одна и та же мысль. Получи они возможность посмотреть, что творится в голове другого человека, их до глубины души поразило бы, насколько ее устройство отличается от того, что происходит у них.

Уильям Джеймс

Всем нам знакома пословица: «Увидеть — значит поверить». Но чем больше вы узнаете о жизни, тем яснее понимаете, что все это неправда. Легкость, с которой собственные глаза могут нас обманывать, просто поразительна.

Отличной иллюстрацией служит удивительно большое число людей, отбывающих наказание за преступления, которых не совершали. А осудили их потому, что свидетели дали ложные показания. За последние годы сотни заключенных получили амнистию, так как были проведены тесты ДНК и получены неопровержимые доказательства их невиновности. А ведь некоторые из этих мужчин и женщин провели десятки лет в неволе, потому что какие-то люди выдвинули

свои версии произошедшего, которые, по их мнению, *совершенно точно* соответствовали действительности. Но, как выяснилось позже, были неверны.

В уголовном деле, датированном 2011 годом, шеф полиции Лос-Анджелеса с полной уверенностью заявлял, что его сотрудники поймали мужчину, жестоко избившего фаната San Francisco Giants после бейсбольного матча с командой Dodgers. В результате нападения пострадавший оказался в коме. Хулигана арестовали, исходя из слов якобы опознавших его очевидцев. Но спустя несколько недель подозреваемый сумел доказать, что на момент преступления находился в другом месте, и начальнику полиции пришлось приносить извинения. Как только невиновный был выпущен на свободу, полиция поймала настоящего злодея.

В мире криминалистики «увидеть *не значит* поверить» может иметь очень серьезные последствия, вплоть до смертельного исхода. То же самое справедливо для каждого, кто сталкивается с большими или меньшими проблемами. Бывало ли так: вы годами что-то делаете, не замечая, как именно, пока кто-то не обратит на это ваше внимание? Случалось ли вам быть уверенным, что положили ключи от машины в одно место, но вдруг находите их совершенно в другом? Или вы запомнили произошедшее одним образом, а потом с удивлением обнаруживаете, что кто-то, бывший тогда рядом с вами, помнит это совсем иначе?

Если хоть что-то из перечисленного вам знакомо, то не потому, что вы беспечны и невнимательны: причина в том, что вы живой человек. У всех есть слепые зоны, которые определяют, что попадает в наше поле зрения, а что нет. Если понять и принять эту истину, станет проще общаться с окружающими, проявлять к ним больше терпения и сострадания.

МЫ ЖИВЕМ В СОБСТВЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ

У двух разных людей редко складывается одинаковое мнение относительно одной и той же ситуации. В этом смысле можно сказать, что каждый живет в своем мире, в собственной реальности.

Небольшой пример: моя жена считает, что «Настоящие домохозяйки округа Ориндж» — прекрасное телевизионное шоу. Оно предлагает уникальный взгляд на жизнь неординарных личностей, кроме того, помогает ей больше ценить наши потрясающие отношения в сравнении с теми нездоровыми, которые показывают зрителям.

Я с ней совершенно не согласен. По-моему, шоу довольно скучное, в нем нечему поучиться. Даже сложно представить, почему оно может быть интересно хоть кому-то, и уж тем более такому умному и вдумчивому человеку, как моя жена.

Кто из нас двоих прав, если выносить оценку «Настоящим домохозяйкам»? Права Бернадетт или заблуждается? Честно сказать, вопрос некорректен, потому что наши суждения очень личные, субъективные, в их основе лежат индивидуальные вкусы, интересы и ценности каждого. Понятно, что мнения у всех разные, поэтому-то и невозможно определить, кто прав, а кто нет.

Конечно, эта мысль не мешает мне быть по-прежнему уверенным в своей «правоте» и считать, что в этой ситуации Бернадетт «заблуждается». Пожалуй, она думает то же самое в отношении меня.

Такая вера в истинность субъективных суждений неизбежна, потому что это свойственно человеческой природе.

У каждого есть некие фильтры восприятия: исторически сложившиеся и укрепившиеся мыслительные паттерны, которые мы унаследовали от родителей, воспитание, религиозные убеждения, образование, жизненный опыт, а также социальные обстоятельства. Наше отношение к миру настолько зависит от индивидуальных характеристик каждого, что мы просто не можем смотреть на все иначе, поэтому идем по жизни, убежденные, что наши вкусы, предпочтения и оценки «верны». Точно так же убеждены в своих показаниях свидетели, «видевшие», как произошло преступление.

Неизбежные противоречия между людьми кажутся пустяком, если решается, какую программу смотреть по телевизору. Но если говорить о политике, религии, семейном бюджете, бизнес-стратегиях или иных по-настоящему важных вещах, может возникнуть конфликт интересов, способный подорвать стабильные отношения. На мировой арене то же самое: за ненавистью между разными группировками или слоями населения — и даже международными войнами — всегда стоят *невозможность признать* отличия во взглядах и *отсутствие уважения* к чужому мнению.

Большинства конфликтов можно избежать, если вспомнить некоторые постулаты: многие вещи на самом деле не такие, какими кажутся, окружающие видят что-то не так, как мы, на наши взгляды и суждения оказывает влияние личный опыт, и нельзя говорить о том, что кто-то прав, а кто-то нет. У каждого своя реальность, и единственный разумный шаг, который мы как зрелые, взрослые люди можем сделать, — уважать каждую из них.

Исходя из этих положений, можно сказать, что одно из основных правил развития здоровых отношений и более положительного взгляда на жизнь — кротость и смирение, а также старательные попытки не включать свойственную нам от природы тенденцию к критике.

Конечно, бывают обстоятельства, когда важно провести четкую грань между правильным и неправильным и требовать к этому уважения. Очевидная несправедливость, ненависть, ведущая к насилию, — это зло, и ему нужно сопротивляться. Банальные разногласия редко касаются черного и белого, гораздо чаще стороны пытаются договориться об оттенках серого. И здесь особенно важно проявить смирение и быть готовым принять разность взглядов.

У ситуации, когда человек непоколебимо верит в свою правоту и критикует всех вокруг, могут быть весьма неприятные последствия. Если ваш лифт настроения все чаще останавливается на этаже с маркировкой *«едкий/осуждающий»* и это уже *становится* нездоровой нормой, может пострадать ваше восприятие жизни. Вы начнете чаще ввязываться в споры, легче раздражаться и злиться. Из-за нежелания понять чужую реальность могут возникнуть беспочвенные конфликты с теми, кто вам дорог.

Есть вероятность, что вы перестанете расти и развиваться, будете неохотно учиться и открывать для себя что-то новое. Считая себя экспертом во всех областях, вы не сможете принимать новые идеи, из-за чего со временем ваш кругозор сузится.

КАК НАУЧИТЬСЯ УВАЖАТЬ ЧУЖУЮ ПОЗИЦИЮ

Один из самых удачных способов избежать узколюбости и негативного отношения к происходящему, сопряженного с уверенностью в своей правоте, — культивировать любопытство (помните, мы говорили о важности этого качества в главе 5?). Когда вы встречаете людей или идеи, с которыми не согласны, нужно скорее подниматься на лифте настроения на этаж, маркированный *«любопытный/заинтересованный»*, оставляя внизу уровень *«едкий/осуждающий»* (*«уверенный в собственной правоте»*). Спросите себя: «Почему мои оппоненты так думают? Каким образом на их мировоззрение повлияли воспитание, жизненный опыт или образование?»

Очень важно не отвлекаться на вопросы типа: «Что есть правда? Кто прав, а кто заблуждается?» Думайте о происходящем не с точки зрения «истины»: помните об индивидуальной реальности, в которой живет человек. Примите, что существует множество версий одной и той же истории, несколько ответов на один вопрос и разные решения одной проблемы. Помните про свои слепые зоны — они есть у каждого, а также о том, что всегда можно научиться чему-то, внимательно слушая собеседника и его идеи.

Рассказывая о себе, выбирайте такие выражения, благодаря которым будете выглядеть менее категорично и самоуверенно. Собеседнику должно быть ясно, что ваши слова отражают точку зрения, а не намерение убедить, что вы истина в последней инстанции. Вот несколько полезных фраз, с помощью которых можно элегантно донести до собеседника мысль.

- «Как мне кажется...»
- «Вот как я это вижу...»
- «Как по мне...»
- «Полагаю...» (вместо «Я знаю, что...»)
- «Если не ошибаюсь...»
- «Поправьте меня, если я ошибаюсь, но...»

Кроме того, всегда можно довериться ощущениям. Когда мы абсолютно уверены в своих идеях, то, как правило, склонны критиковать окружающих, проявлять нетерпение, защищать собственную позицию с пеной у рта и всем видом показывать, как мы правы. Постарайтесь

отслеживать подобные состояния. Это знак, что вы перестали слышать собеседника, не допускаете иной точки зрения и отмахиваетесь от новых возможностей. Когда это произойдет, какое-то время помолчите, откиньтесь на спинку стула, сделайте глубокий вдох и постарайтесь переключиться: попробуйте проявить к визави искренний интерес.

Когда я женился второй раз, столкнулся с проблемой воспитания наших маленьких детей. Я отчаянно хотел, чтобы они знали, как сильно я ждал их и как невероятно люблю. Я был чересчур мягким отцом, и дети часто не слушались, так как не признавали мой авторитет.

Бернадетт, конечно, тоже любила детей. Мы мечтали вырастить их ответственными членами общества, способными позаботиться о себе и готовыми внести свою лепту в семейное благополучие.

Какое-то время единственной причиной наших разногласий были бесконечные попытки выяснить, кто из нас более авторитетен в воспитании. Пока я был ослеплен этим желанием, отвергал любые предложения жены: они задевали меня за живое. Я был постоянно раздражен, агрессивен и критиковал всех без разбору.

Только когда мы поняли, что по-разному смотрим на сам процесс воспитания и приняли это как данность, смогли договориться: решили взять лучшее из обоих подходов.

Понимание того, что ваша уверенность в собственной правоте — только одна из существующих точек зрения, может изменить отношения с партнером в лучшую сторону. Как мудро заметил писатель и лектор Стивен Кови: «Сначала стремитесь понять другого, а уже потом — быть понятым» [25].

КАК ПЕРЕСТАТЬ ОБВИНЯТЬ И НАЧАТЬ МЫСЛИТЬ ПОЗИТИВНО

Несколько лет назад в аэропорту родного города я шел к самолету, держа в одной руке выпуск «Округ Ориндж»³⁰ газеты Los Angeles Times, а в другой — ручную кладь. Я заметил интересную статью, и мне не терпелось поскорее сесть и углубиться в чтение.

Подойдя к своему месту, я положил на него газету и стал пристраивать багаж на полке. Убрав сумку, я обнаружил, что газета исчезла: пассажир, занявший место рядом со мной, уже открыл ее и читал.

Лифт настроения тут же рухнул на этажи, маркированные «раздраженный/озлобленный» и «едкий/осуждающий». В мозгу тут же пронеслось: «Вот это наглость! Украсть мою газету! И ведь именно тогда, когда я сам хотел ее почитать!» Но я вовремя спохватился, пока лифт настроения не опустился еще ниже, на этаж «злой/враждебно настроенный». Я сделал глубокий вдох, напомнил себе, что не стоит переживать из-за мелочей, и сел на место. Как только я это сделал, тут же обнаружил мою газету: она просто упала под сиденье. А мужчина, сидевший рядом, читал все это время *свой* экземпляр Times.

Он оказался отличным парнем, и часть полета мы обсуждали ту самую статью, которая меня привлекла.

Правда, интересно, как быстро мозг готов обвинять в чем-то окружающих и придумывать причины их словам и поступкам, даже если в нашем распоряжении совсем мало — а то и вовсе нет — никаких доказательств? Да, люди иногда ошибаются, но то, что кажется намеренным злодеянием — проявление эгоизма, бессовестное поведение, подлость, — оказывается всего лишь недопониманием, незначительным промахом или просто невинным заблуждением.

Иногда те, кого мы в чем-то обвиняем, совершенно не виноваты (как в случае с моим попутчиком в самолете). Бывает, они признают свою вину, но, принося извинения, упоминают обстоятельства, которые сильно ее смягчают.

Однажды мне рассказали историю об активном защитнике природы, который поехал в Йосемитский национальный парк. Ставя автомобиль возле кемпинга, он заметил женщину, которая бросила что-то на землю рядом с мусорным баком. Рассвирепев, мужчина выскочил из машины и кинулся к ней, чтобы дать выход гневу. Но, оказавшись рядом, увидел, что она опирается на красно-белую тросточку. Женщина была слепой, но потрудились найти специальный бак, чтобы выбросить мусор, и всего лишь немного промахнулась.

Сколько таких вещей, за секунду отправляющих наш лифт настроения на этаж «едкий/осуждающий», на самом деле не имели в основе ничего плохого?

Некоторые при перестроении на дороге подрезают другие машины, потому что не осознают, насколько близко находятся. Важный проект невозможно закончить в срок из-за задержки с

поставками, оттого что бланк заказа потерялся в почте. Безобидная офисная шутка об этих «надоедливых родителях мужа» может быть воспринята как довольно жестокое замечание со стороны того, чей любимый свекор недавно скончался от продолжительной болезни, о которой не знал коллега-шутник.

Все мы когда-то делали или говорили то, о чем потом сожалели, особенно когда лифт настроения застревал на нижних этажах и мы находились в соответствующем расположении духа: «*обеспокоенный/встревоженный*», «*готовый защищаться/неуверенный*» или «*задерганный/перегоревший*». Мы можем стать социально неуклюжими и не осознавать влияния, которое оказываем на окружающих. Вопрос в следующем: могут ли те, чья судьба зависит от наших ошибок, найти в себе мудрость понять причины наших поступков, или предпочтут принимать все на свой счет, раздувая из небольшого непонимания настоящий серьезный конфликт?

Отправившись однажды в командировку, я приехал в отель очень поздно, так как рейс задержался. Меня встретил один из самых угрюмых и неприветливых администраторов, которых мне когда-либо доводилось видеть. Сначала он заявил (правда, по ошибке), что для меня не был забронирован номер, но потом с большой неохотой все же зарегистрировал, параллельно жалуясь на погоду, город и на то, что ему приходится работать в такой поздний час. Мне это было неинтересно, я всего лишь хотел поскорее получить ключ и отправиться отдыхать.

Конечно, я мог тут же начать брюзжать в ответ и сказать ему что-нибудь типа: «Просто выполняйте то, за что вам платят деньги, и избавьте меня от ваших причитаний». Но вместо этого по какой-то причине, которая до сих пор остается для меня загадкой, поднялся в своем лифте настроения на несколько уровней и оказался на этаже, маркированном «*терпеливый/понимающий*». И вдруг с удивлением обнаружил, что мне жаль этого человека, которому жизнь кажется такой беспросветной. Я почувствовал огромную благодарность за то, что было в моей судьбе по сравнению с его серыми буднями, а также что мне хватает ума ценить все это и наслаждаться каждым мгновением. В конце концов, я даже согласился с ним, разделив негодование по поводу непростого дня: «Должно быть, это сложно, — заметил я. — Не хотелось бы работать так поздно».

Отношение администратора ко мне тут же изменилось. Он с улыбкой протянул ключ от номера и пожелал приятного пребывания в его городе. Но что гораздо важнее, эта встреча не испортила мой вечер. Наоборот, лишний раз доказала, как важно стараться, чтобы лифт настроения останавливался как можно чаще на верхних этажах, и насколько сильно это может улучшить жизнь.

НАЧАТЬ СНАЧАЛА

Критические замечания в адрес окружающих, постоянные конфликты и обвинения возникают не только в личных отношениях — они случаются и в корпорациях. Именно поэтому компания Senn Delaney призывает крупных руководителей, слушающих наши курсы, следить, чтобы их сотрудники не теряли интереса к работе. Один из способов — начать с чистого листа. Это значит оставить в прошлом все конфликты, недоверие и недопонимание и двигаться вперед, навстречу лучшему, более радужному будущему.

Рассказав команде руководителей о роли мысли и важности лифта настроения, мы говорим им, что любые прошлые ситуации теперь хранятся исключительно в памяти. Прошедшего не изменить, а значит, ничего нельзя поделать и с былыми проблемами. Наиболее здоровым решением было бы отпустить ситуацию и начать оценивать друг друга по текущим достижениям, двигаться вперед сообща, по-новому нащупывая пути взаимопонимания и руководствуясь принципами повышения эффективности жизни.

Чтобы этого достичь, нужно принять, что все видят одну и ту же ситуацию по-разному. Важно доверять друг другу, допуская, что коллега действует из благих побуждений. Во многом именно предположения определяют наши реакции на слова и поступки окружающих.

- Если предположить в собеседнике злонамеренность, можно с полным правом отвечать обидой и оскорблением.
- Если предположить, что человек действовал умышленно, можно с полным правом огрызаться в ответ.

- Если предположить, что поступки собеседника продиктованы грубой халатностью или полным безразличием, мы ответим резкой критикой в его адрес, находя оправдание каждому слову.
- Если предположить, что собеседник обидел нас ненамеренно (но все равно должен был сначала хорошенько обдумать свой поступок), мы решим, что наше раздражение оправдано.

Но...

- Если предположить, что человеку не хватило информации, он был дезориентирован или действовал исходя из собственных представлений о том, что правильно, можно проявить понимание и терпение и поискать совместное решение.
- Если предположить и принять, что, обижая вас, человек был в плохом настроении, можно проявить благосклонность, не заострять на произошедшем внимания и подождать удобного момента, чтобы найти решение проблемы.

Имейте в виду: причины, лежащие в основе конфликта, остаются теми же; меняется лишь угол зрения, под которым мы смотрим на ситуацию. Наши предположения способны создать целый спектр эмоций: от злости и враждебности до понимания и признательности. Выбор реакции за вами.

Начать сначала — значит сознательно сделать выбор в пользу чего-то хорошего у собеседника. Когда вы делаете это в правильном расположении духа и в нужный момент, есть все шансы серьезно оживить взаимоотношения.

Идея «начать сначала» может сыграть очень важную роль в улучшении любых связей, будь то работа или личная жизнь. Мы не в силах ничего изменить в прошлом, но способны перешагнуть через старые проблемы и начать с чистого листа. Иногда это единственный способ восстановить испорченные отношения.

НЕВИНОВНОСТЬ — КЛЮЧ К ПРОЩЕНИЮ

Нередко довольно сложно забыть о травмах и конфликтах, и еще труднее — если вы искренне считаете, что вас обидели. Даже если человек попросил прощения, вы все равно мысленно постоянно возвращаетесь к инциденту, и это пагубно воздействует на настроение, особенно если что-то невольно напомнит о случившемся.

Однажды, приехав в командировку на Восточное побережье, рано утром я отправился на пробежку. Мне нужно было несколько минут тишины и спокойствия, перед тем как окунуться в напряженный рабочий день, предполагавший встречу с клиентом. Кроме того, кое-что занимало все мои мысли и никак не давало покоя: то, что сделал один человек и о чем я не переставал думать. Пока я бегал, меня терзали разные воспоминания, я никак не мог насладиться безмятежностью утра и получить от фитнеса то удовольствие, которое обычно испытываю.

И я увидел церковь. Входная дверь была открыта. Я заглянул: внутри никого. Там царили тишина и спокойствие, особое очарование создавали витражи. Я решил зайти и посмотреть, сможет ли смена обстановки повлиять на мое настроение.

Присев на одну из скамеек, я поднял глаза и увидел огромную статую Иисуса, распятого на кресте. Надпись у его ног гласила: «Прости их, ибо не ведают, что творят». Эти слова поразили меня до глубины души. Если Иисус смог простить тех, кто распял его, кто я такой, чтобы негодовать и возмущаться по пустякам?

В зависимости от обстоятельств это утверждение можно перефразировать следующим образом.

- Прости их, ибо они находились в плохом настроении, чем и были продиктованы их поступки.
- Прости их, ибо они смотрят на вещи не так, как ты.
- Прости их, ибо не ведали они, как все это важно для тебя.
- Прости их, ибо не ведали они, что своим поступком причиняют тебе боль.

Стоит осознать, какую колоссальную роль играет мысль в формировании поведения и отношения к происходящему, как мы тут же понимаем, что окружающие ни в чем не виноваты. Помните: каждый человек поступает исходя из того, что важно для него, и эти предпочтения направляют его мысли. Когда вас кто-то обижает, разочаровывает или заставляет злиться, причина редко связана с вами; вряд ли он намеренно пытается сделать больно. Просто этот человек исходит из своего видения ситуации. А значит, он невиновен, поэтому наиболее подходящей реакцией с вашей стороны будет простить его.

Это, однако, не означает, что отныне не надо замечать беспардонное поведение окружающих, особенно если их действия нарушают законы этики и причиняют вам боль. В главе 4 я рассказывал, как Senn Delaney отказалась сотрудничать с компанией Enron из-за того, что та была печально известна своим поведением, особенно когда руководство компании заявило, что не видит никаких проблем с несоблюдением деловой этики, и, более того, даже собиралось сделать на этом прибыль. Мы приняли решение, что взаимодействие невозможно не потому, что во главе организации «плохие парни», — просто это не тот тип клиентов, с которыми нам комфортно работать. Такого рода суждения имеют право на существование, и это не то же самое, что пестовать в душе злобу на окружающих из-за их дурного поведения.

Поймите правильно, я совсем не хочу сказать, что теперь нужно всем разрешить использовать вас либо злоупотреблять вашим доверием или готовностью прощать. Но если возможно, *старайтесь* изначально исходить из того, что обидевший вас человек сделал это ненамеренно. Научившись смотреть на поступки других людей под таким углом, вы перестанете принимать обиды на свой счет и останетесь верны своим взглядам. Помните о ментальном сцеплении, избегайте интенсивных эмоциональных реакций и принимайте любой вызов, сохраняя ясность взгляда, пронизательность и мудрость суждений.

В долгосрочной перспективе изменится качество вашей жизни, а отношения принесут больше радости.

И наоборот, если вы исходите из того, что собеседник способен на подлость, и никак не можете забыть прошлых обид, так и останетесь единственной пострадавшей стороной. И это *вы* потеряете в качестве жизни, если постоянно будете в дурном расположении духа. А обидчик, возможно, даже не узнает, что вы задеты или сердиты.

Исходить из того, что другой человек изначально ни в чем не виноват, — мощная установка, благодаря которой ваш лифт настроения будет чаще останавливаться на верхних этажах, обеспечивая высокое качество жизни как в профессиональном плане, так и в том, что касается работы и досуга.

ГЛАВА 13

РАЗВИВАЙТЕ ПРЕДАННОСТЬ И ОПТИМИЗМ

Я поняла, что многие самые приятные люди, которых я когда-либо встречала на жизненном пути, столкнулись в прошлом с болезненным опытом или познали горечь утраты. Меня восхищает их сила духа, но еще больше — благодарность за то, что у них есть в жизни. Это дар, который человеком среднего ума часто воспринимается как нечто само собой разумеющееся.

Саша Азеведо³¹

Будете ли вы постоянно в приподнятом настроении, во многом зависит от того, как вы воспринимаете трудности. В жизни бывает всякое, и плохое тоже. Важно, как вы относитесь к таким ситуациям и какой путь в итоге выбираете. Именно это и определяет качество вашей жизни.

Трудности, с которыми столкнулась Мэрилин Гамильтон, сделали ее более сильной и целеустремленной. Она родилась в калифорнийском городке Фресно. В детстве у нее было все: любящая семья, эффектная внешность (девушка не раз побеждала в конкурсах красоты). Она была талантливым атлетом, обладала духом авантюризма, даже поехала как школьная учительница в Австралию. Но однажды, отправляясь полетать на дельтаплане недалеко от родного города, не проверила, хорошо ли пристегнуты крепления. Девушка упала с огромной высоты на склон, а очнувшись, узнала: вся нижняя часть тела полностью парализована.

«Я поняла, что у меня проблемы, когда в реабилитационном центре попыталась сесть, но тут же завалилась набок, как тряпичная кукла», — рассказывала Мэрилин. Последовали долгие

недели физиотерапии. Кресло стало ее единственным средством передвижения. «Я ловила на себе взгляды, полные сожаления, как будто я была больной, но это не так! Я была все той же Мэрилин, просто теперь по-другому перемещалась в пространстве» [26].

Гамильтон испытала настоящий шок, когда обнаружила, что лучшие кресла-каталки, доступные на тот момент, выглядели, по ее словам, как «стальные динозавры». Она решила что-нибудь придумать. Вместе с друзьями-парапланеристами устроила небольшой магазинчик прямо в гараже в своем родном Фресно. Ребята сконструировали совершенно новую модель кресла, используя те же аэродинамические материалы, которые применялись в парапланеризме. Кресла получились легкими, быстрыми, маневренными и податливыми, чтобы было легко настраивать под потребности человека, имеющего проблемы с опорно-двигательным аппаратом. Их раскрасили в ярко-розовый, фиолетовый и другие жизнеутверждающие цвета. Друзья оклеили кресло Мэрилин искусственными бриллиантами и назвали Живчиком. Они не просто подарили ей классное средство передвижения, максимально отражавшее ее характер, — они навсегда изменили жизнь тех, кто лишился возможности ходить.

Сегодня кресла-каталки под названием «Живчик» (Quicky) продаются по всему миру, а одно из них, некогда принадлежавшее Мэрилин, теперь выставлено в столичном Смитсоновском институте³². Гамильтон продолжает получать многочисленные медали в спортивных состязаниях на колясках: это и лыжные соревнования, и Открытый теннисный турнир США. Ее много раз приглашали в телевизионные шоу, в том числе «60 минут», она выступала в конгрессе. На же нской конференции в 2006 году она получила премию Minerva Awards³³. Мэрилин известна во всем мире как защитница прав людей с ограниченными возможностями. По ее словам, «вас формирует не то, что происходит, а, скорее, то, как вы на это реагируете. Мой девиз звучит так: “Не можешь встать — бери харизмой”». Подход Мэрилин — прекрасная иллюстрация центральной темы этой книги: жизнь есть то, как вы ее воспринимаете, исходя из своего образа мысли.

В ПОИСКАХ ВЕРНОГО РЕШЕНИЯ

Во многих религиях мира верующих учат одной особой практике — ходатайственной молитве, в которой можно попросить о каком-то конкретном результате: здоровье, облегчении боли, решении насущной проблемы. Для многих эта молитва давно стала важной частью духовной жизни. Но мама учила меня всегда молиться не о конкретном результате, а о «единственно верном». По сути, вы просите открыть правильный путь: чтобы хватило мудрости увидеть, сделать или сказать правильные вещи и принять наиболее грамотное решение из всех возможных. Логично предположить: изначально мы не знаем, что для нас будет лучшим. Порой непонятно, можно ли назвать то, что с нами происходит, хорошим или плохим. Как показывает время, о многих событиях, которые поначалу принесли боль или разочарование, мы потом говорим: «Нет худа без добра».

Есть восточная притча, рассказывающая о пожилом крестьянине. Благоденствие его семьи полностью зависело от того, сколько работал сын. И когда тот вдруг сломал ногу, родные это восприняли как настоящую катастрофу. Но вот в деревню пришли императорские стражники за крепкими здоровыми молодыми людьми, чтобы отправить их на далекую войну — настолько опасную, что с нее можно и не вернуться. Так травма сына оказалась великим благом³⁴.

Я на собственном опыте узнал, что события, которые порой кажутся проклятием, оказываются даром небес.

Как я уже упоминал, завершение первого брака было для меня самым болезненным опытом. Но раздумья о судьбе и дальнейших действиях, которые вызвали эти переживания, привели к новой жизни — и она, надо признать, оказалась много лучше, чем я мог предположить. Пришлось крепко задуматься, что для меня действительно важно, ради чего я живу. Я вдруг осознал, что воспринимал троих сыновей — Кевина, Дэрина и Джейсона, которым тогда было семь, пять и три соответственно, — как нечто само собой разумеющееся. Время, которое проводил с ними, ощущал как отцовскую обязанность, не отдавался этому всем сердцем. Мой новый, ясный подход к жизни изменил фокус, и я стал выстраивать с детьми более близкие отношения: в их основе теперь безотчетная, безусловная любовь.

Та история выдернула меня из болота, в котором я находился, со всеми его искаженными представлениями о мире, неосознаваемыми привычками и нездоровой нормой. Постепенно

я стал познавать себя и искать глубинный смысл жизни. Если бы не тот болезненный развод, ничего этого не было бы.

Произошедшее заставило меня также усомниться в моем привычном поведении — и я увидел возможности развития для себя. Это, в свою очередь, помогло сменить карьерное направление. В конце концов, я основал Senn Delaney — компанию, занимающуюся преобразованием корпоративной культуры и этики, и сегодня она полностью отражает мою жизненную философию. Многие реагируют на неприятности вопросом: «За что мне все это?» Но подобная формулировка обычно приводит к ухудшению настроения, человек начинает винить окружающих, позволяет себе ненужную критику, погружается в депрессию. Вместо этого спросите себя: «Что я могу вынести из этой ситуации?» Конечно, это менее исхоженная тропа, но она точно приведет к тому, что вы перестанете ощущать себя пассивной жертвой, а, скорее, будете выглядеть в своих глазах человеком, активно ищущим индивидуальный путь к правильному, нужному именно вам результату. Лифт настроения тут же устремится вверх, где вас будут ждать любопытство, находчивость и оптимизм.

СИЛА ВЕРЫ

Представьте, каково это: знать, что, каждая ситуация, с которой вы сталкиваетесь, непременно обернется чем-то хорошим. Друг или любимый человек причинил боль? Ваша любовь все равно окажется сильнее, и вы снова будете вместе. У вас трудный, длинный день? Он все равно когда-нибудь закончится.

То, что я пытаюсь описать с помощью этих ситуаций, называется даром *веры*. Она дает надежду и мудрость. Она помогает меньше катастрофизировать³⁵ — терять время и энергию на представление того, что *могло бы* с вами произойти. Вместо этого лучше фокусировать ресурсы на креативных решениях ваших проблем.

Моя дочь училась в бизнес-школе при Университете Южной Калифорнии и как-то спросила, зачем посещать сложный курс высшей математики, ведь он потом вряд ли пригодится в профессии. И я поделился своими соображениями о тех целях, которые ставит перед собой учебное заведение: да, конечно, оно дает образование, но, кроме этого, показывает студентам, что те проблемы, которые кажутся сложными или практически нерешаемыми, *могут быть* решены. Сталкиваясь с этим постоянно, мы вырабатываем в себе *уверенность*, что сможем справиться с любой трудностью. Этот урок можно выучить либо в университете, либо уже в жизни, набивая шишки. *Уверенность в себе* может принимать самые разные формы:

- вера в свои знания и способности;
- вера в то, что вы сможете пробраться сквозь трудности конкретного неудачного дня;
- вера, что вы справитесь с будущим, независимо от его характера;
- вера в то, что ваше естественное состояние — здоровье и вы сможете его вернуть, если вдруг утратите;
- вера в Бога или иную высшую силу — во что-то большее, чем вы и я.

В некотором роде не так уж и важно, какую из этих форм вы примете для себя как наиболее интуитивно понятную. Важна вера в то, что дает надежду и уверенность в будущем. Но она не пассивна: это не значит сидеть на диване и надеяться на лучшее. Все как раз наоборот: это весьма активный процесс, который высвобождает энергию, креативность и находчивость, дремлющие внутри. Вера освобождает от паралича, который могут принести с собой депрессия и отчаяние. Когда мы живем с верой в сердце, замечаем массу возможностей и находим больше решений проблем, которые подбрасывает жизнь.

Вера сыграла очень важную роль в том, что мне удалось окончить колледж. Я выбрал для себя инженерное направление в 1950-х, после того как русские запустили первый искусственный спутник Земли, положив начало международному состязанию в области науки и инженерного таланта. Высшие учебные заведения США, в том числе Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе, были завалены заявлениями абитуриентов. Университет, в свою очередь, установил очень высокий проходной балл, и даже несмотря на это приемной комиссии пришлось отсеять две трети первокурсников, которым не хватило твердости характера и выдержки, чтобы

перейти на второй курс. Я прошел длинный путь — от самого смышленного ученика в своей никому не известной школе до самого неспособного студента среди самых умных в университете.

До сих пор помню, что каждый день в 12:00 начинался урок математики, о чем возвещал зловещий колокол Ройс-Холла, одного из зданий кампуса. И однажды, только колокол затих, суровый пожилой профессор вызвал меня к доске решать сложное уравнение: «Сенн, пожалуйста, номер три из домашнего задания». Пока я бился над решением, он стоял позади, периодически стирая то, что я писал, и недовольно качая головой. Спустя какое-то время прервал меня и предложил крепко подумать над тем, чтобы сменить специальность или хотя бы перестать посещать его курс.

В те выходные я вернулся домой и признался матери, что у меня нет никаких шансов. Слава богу, она не позволила мне впасть в отчаяние. Мама усадила меня поудобнее и по-доброму постаралась подбодрить. Она сказала, что мне Богом даны уникальные способности, чтобы добиться успеха в учебе, да и в жизни. Я был создан Им цельной личностью, со всеми необходимыми умениями — нужно только в это поверить. И немного перефразировала пророчество Иисуса: «Если вы будете иметь веру с горчичное зерно, можете свернуть горы».

Позже я узнал, что Иисус тогда говорил о черной горчице — однолетнем растении, которое достигает в высоту 2,7 метра³⁶, хотя изначально зернышко очень маленькое. Если нечто такое величественное вырастает из чего-то настолько незначительного, может, и я смогу добиться успехов в колледже, несмотря на такое мало впечатляющее начало.

Мама также сказала: единственное, что может мне помешать, — личное умонастроение. Она дала небольшую книжечку, которая называлась «Человек мыслящий»³⁷ Джеймса Аллена. Впервые эта брошюрка была опубликована в 1902 году, вот как она начинается:

Разум есть верховная сила.

Человек — творческий разум,

Созидающий все, что желает,

Будь то тысяча благ или тысяча болезней.

Тайные мысли становятся явными,

*Окружение лишь зеркало мыслей*³⁸ [27].

Я годами носил ее с собой. Вот еще несколько полезных идей, которые я почерпнул.

- Любому действию и любому ощущению предшествует мысль.
- Правильное мышление начинается со слов, которые мы говорим себе.
- Обстоятельства не делают человека; они показывают ему его истинное лицо.

Думаю, по тому, о чем вы читаете в этой книге, легко угадаете, насколько сильно на мой подход к жизни повлиял Джеймс Аллен.

В результате я все же окончил инженерную школу, хотя много позже понял, что это не станет делом моей жизни; мне скорее импонировало быть бизнесменом и работать с людьми. Я продолжил образование, получил степень MBA, совершенно влюбился в методы решения бизнес-кейсов и осознал, что хочу заниматься консалтингом.

ИСТИННОЕ ЗНАЧЕНИЕ ВЕРЫ

Давайте проясним, за что я ратую, когда побуждаю вас вести жизнь, полную веры, надежды и оптимизма. Дело совсем не в силе позитивного мышления. Наш лифт настроения то опускается на самые нижние этажи, то поднимается на самый верх; мы не способны все время думать в позитивном ключе. Но что мы абсолютно точно *можем*, так это обращать внимание на свои ощущения, которые послужат путеводной звездой и определяют качество наших мыслей. В таком случае легче сдерживать свои негативные размышления и относиться к ним менее серьезно. В результате они будут иметь над нами меньше власти и производительность улучшится.

Заметьте, я не говорю о том, чтобы быть наивным оптимистом. Есть мудрое суфийское изречение: «На бога надейся, а верблюда привязывай». Иными словами, верьте и надейтесь — но будьте в то же время реалистичны, собранны и ответственны, готовы к любым непредвиденным ситуациям, действуйте с опережением.

Так же как не рекомендуется принимать решения в упадническом настроении, очень важно не делать выводов при эйфории. Подобное состояние не раз приводило туристов в Лас-Вегасе к спонтанным свадьбам, а потом к таким же скоропалительным разводам. Известны случаи необдуманной покупки недвижимости, продиктованной прекрасным расположением духа, какое бывает в отпуске.

Как бы странно ни звучало, дикий энтузиазм обладает такой же силой воздействия на наше мышление, как беспокойство и злость. Все эти сильные чувства, которые *кажутся* непреодолимыми, сопровождаются внутренним голосом, словно одобряющим выполнение задуманного. Но не путайте такие временные эмоции, как энтузиазм и безудержный восторг, с ощущениями человека, чей лифт настроения остановился на верхних этажах: с благодарностью, мудростью и креативностью. Вера, надежда и искренний оптимизм пробуждают гораздо более безмятежные чувства — результат работы спокойного ума.

Не многие вещи способны усилить ощущение жизни мощнее, чем вера и надежда. Всем приходится сталкиваться со сложными ситуациями и непростыми людьми. Лучший способ общения в таком случае — помнить о вере и надежде. И как только обнаружите их в себе, хольте и лелейте даже в самых сложных обстоятельствах. Они вам очень пригодятся.

ГЛАВА 14

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ НАСТРОЕНИЕ НА НУЛЕ

Счастье — это не отсутствие проблем.

Это способность с ними справляться.

Стив Мараболи³⁹

Первая цель этой книги — дать советы и подсказки, которые помогут вашему лифту настроения чаще останавливаться на верхних этажах. Но жизнь так устроена, что он все равно время от времени будет опускаться, так как находиться в дурном расположении духа — это естественно. Соответственно, вторая цель — подсказать, как вести себя, чтобы не наделать глупостей, когда настрой на нуле.

Мы существа разумные, и обладание силой мысли и эмоциями — дар, на интеллектуальном уровне выделяющий нас в животном мире. Он позволяет представлять будущее, строить планы, задумываться о возможностях, анализировать и интерпретировать все, что происходит в душе и мире. Мышление позволило человеку побороть полиомиелит, написать классические музыкальные произведения, которые не теряют актуальности даже по прошествии времени, полететь на Луну.

Однако та же самая сила воображения, в основе которой лежит мышление, вызывает сильное (и совершенно ненужное) беспокойство, из-за нее мы впадаем в депрессию от настоящих или надуманных проблем, придумываем объяснения поведению окружающих, становимся излишне критичными и едкими и даже ощущаем приступы злости и ярости. Неважно, как хорошо вы понимаете принципы, описываемые в этой книге: мысли иногда будут тянуть вас вниз, а лифт настроения — тормозить на нижних этажах. И поэтому умение *справляться с дурным расположением духа* — очень важный навык.

КОГДА ВЫ В ПЛОХОМ НАСТРОЕНИИ, МАЛО НАДЕЖДЫ НА МЫСЛИ

Говорили ли вы другу или любимому человеку в пылу ссоры вещи, о которых потом сожалели? Нажимали ли когда-нибудь кнопку «Отправить электронное письмо», а потом понимали, что это была ошибка? Если вы ответили «да» на один из вопросов, вспомните обстоятельства тех ситуаций. На каком этаже при этом находился ваш лифт настроения? Вероятнее всего, внизу.

Оба примера иллюстрируют наиболее важные принципы, эффективно регулирующие сложные ситуации: помните, что ваши мысли — очень ненадежный союзник, поэтому не стоит им доверять и действовать сгоряча. Они не могут выступать в роли руководства к действию.

Получив электронное письмо, которое вызывает раздражение, беспокойство или злость, я, конечно, *могу* напечатать ответ и не отправить: сохраню в *черновиках*. Пусть полежит несколько часов, а то и целый день. К тому моменту, как я снова за него возьмусь, мой лифт настроения уже окажется на другом этаже и будет проще заметить негативные мысли, которые я имел неосторожность высказать. Иногда в таких случаях я стираю ответ и пишу заново; бывает,

тщательно редактирую прежний вариант, вымарывая раздражение и критику, а уже потом нажимаю кнопку «Отправить».

Относительно того, что мы можем наговорить любимым и близким в дурном настроении, контролировать ситуацию несколько сложнее, чем с письмами. Полагаться на технологии невозможно. Придется учиться обдумывать слова и действовать осмотрительно, чтобы не наговорить или не наделать того, что причинит боль.

Мы с Бернадетт познакомились в 1970-х, когда расцветало движение за развитие человеческого потенциала⁴⁰. Общепринятая мудрость в отношении сводилась к следующим идеям: «Не бойся сказать правду», «Говори как есть, без утайки» и «Не ложись спать, пока не выговоришься». Помню, было несколько таких ситуаций, когда мы всю ночь напролет ругались из-за чего-то, что — как кажется спустя годы — не стоило ни времени, ни усилий.

Когда мы стали лучше понимать, как устроен мозг, Бернадетт предложила новое важное правило: не обсуждать серьезных вопросов, если хотя бы один из нас в плохом настроении. И знаете, последствия не заставили себя ждать. Это одна из причин, почему у нас сегодня такие чудесные отношения, полные нежности и уважения. Мы сталкиваемся со сложностями и разбираемся с ними честно и откровенно, но делаем это только в хорошем расположении духа.

Если вам интересно, как мы справляемся, вот для примера наш разговор.

Ларри: «Ты, кажется, чем-то расстроена. Может, хочешь поговорить?»

Бернадетт: «Нет, пожалуй, не сейчас. Мысли какие-то путаные. Если захочу поговорить, я дам тебе знать».

В характере Бернадетт подождать несколько часов или даже целый день, пока она снова не будет в хорошем настроении. Иногда проблема, которая ее беспокоила, рассасывается сама, и причина тому — изменившееся расположение духа. Но бывает, что ей по-прежнему требуется обсудить ситуацию. И тогда мы находим решение довольно легко, практически в стиле «ах да, кстати...».

Признаюсь, поначалу я был обеспокоен, потому что из нашего общения разом исчезло напряжение. Но теперь вижу, что взамен мы получили по-настоящему нежные отношения, в которых нет места спорам и ругани, разрушающим многие пары.

ПЛОХОЕ НАСТРОЕНИЕ — ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО!

Как я говорил, наш сын Логан прекрасно разбирается в этой философии. У него от природы спокойный ум, но, как и у всех, порой случаются спады: наваливается много домашних заданий или просто день не задается. Когда такое происходит, он говорит: «Просто дайте мне побыть одному. Не пытайтесь сейчас поговорить со мной, потому что я не услышу то, что вы хотите донести, да и сам могу сказать лишнего. Давайте я пойду к себе в комнату и побуду там, пока не вернусь в нормальное состояние?» Многим взрослым есть чему поучиться.

Когда мы говорили о *способах справиться с дурным настроением*, одному из наших консультантов в Senn Delaney пришла в голову отличная метафора. Представьте, что вы едете холодной темной ночью по скользкой дороге. Конечно, вы справитесь — но действовать придется с особой осторожностью. Нужно ехать медленно, аккуратно поворачивая и сохраняя дистанцию между своей машиной и другими участниками движения.

Если ваше настроение на нуле, применяйте тот же принцип и при общении с окружающими. Помните, что в этот момент инстинкты не лучшие ваши помощники. И сейчас не самое хорошее время говорить человеку то, что вы *действительно* о нем думаете, делать жизненно важный выбор или решать серьезную задачу. Подождите, пока вернетесь к норме, а лифт настроения снова окажется на верхних этажах, — и вы поймете, что гораздо быстрее и эффективнее можете справиться с любой проблемой.

Умелое использование принципов работы лифта настроения и сознательный отказ принимать решение в дурном расположении духа — один из ключевых принципов здорового поведения. Так вы не причините вреда ни себе, ни окружающим.

ГЛАВА 15

ОТНОШЕНИЯ И ЛИФТ НАСТРОЕНИЯ

Ситуация складывается наилучшим образом для тех, кто умеет выжать максимум из того, как складывается ситуация.

Аноним

Как вы уже видели, многие идеи, описываемые на страницах этой книги — от мягких предпочтений до индивидуальных реальностей и умения видеть в собеседнике изначально только хорошее, — могут быть использованы для улучшения любых отношений, как личных, так и рабочих. А уж если говорить о выстраивании коммуникаций с нуля, без лифта настроения никак не обойтись. Все дело в том, что наша связь с окружающими во многом зависит от того, как мы справляемся со скачками настроения.

Когда настроение не очень, мы чувствуем себя одиноко. Мы теряем связь с внешним миром, не ищем контактов и не ждем поддержки. В плохом расположении нас легче задеть или расстроить. Раздражение, желание критиковать, злость — все это не самые верные союзники в борьбе за здоровые отношения, в основе которых поддержка и сотрудничество.

Но когда наш лифт настроения взмывает, самочувствие и душевное состояние меняются кардинально. А нормальные отношения во многом определяет именно здоровое состояние ума.

В восточной философии есть понятие очищения кармы. Предлагаю упрощенную интерпретацию этой идеи: сойдите с проторенной дорожки, чтобы завести новых друзей и избавиться от врагов, и жизнь станет лучше.

В деловом мире периодически встает вопрос о важности сотрудничества и умении работать в команде. Но слишком часто организации находятся в оппозиции «мы — они», у них есть проблемы с доверием между сотрудниками, не развита взаимовыручка между отделами, натянутые отношения между корпоративным офисом и региональными отделениями и много социальных неурядиц.

Конечно, неполадки в отношениях случаются и в семье. Безусловно, есть множество любящих пар и семей, но немало и таких, в которых не все гладко. Бывают братья и сестры, не способные простить друг друга годами (а то и десятилетиями) за какие-то мелкие детские проступки; бывают родственники, которых считают изгоями; встречаются пары, постоянно ссорящиеся.

Суть отношений напрямую зависит от перемещений лифта настроения. Кто захочет находиться рядом с человеком, который постоянно пребывает в дурном настроении, страдает депрессией и за все критикует окружающих?

С другой стороны, разве мы не испытываем прилива энергии, находясь с теми, кто весел, оказывает поддержку и излучает оптимизм? Разве сами вы не хотели бы проводить время с теми, у кого отличное чувство юмора, а не с теми, кто перманентно раздражен?

Когда ваш лифт настроения на верхних этажах, вы чаще ставите высокие цели и придерживаетесь намеченного плана: проводите много времени с семьей, общаетесь с близкими по духу, всецело отдаетесь работе. Если же лифт настроения едет вниз, кажется, что весь мир ополчился против вас. Очевидно, что забота о чем-то более значительном, нежели ваше эго, помогает выстроить максимально прочные, здоровые отношения как на работе, так и в кругу семьи.

Когда мы заинтересованы, чтобы и у окружающих все было хорошо, удается выстроить с ними прочные отношения. Но если ваша позиция, скорее, звучит как «все будет по-моему», отношения, видимо, пострадают.

ФАКТОР УДАЧИ

Умение выстраивать отношения — ключ к успешной, наполненной жизни. Много лет назад я прочел небольшую книгу Ричарда Вайзмана «Фактор удачи»⁴¹. В ней собрано несколько теорий, описывающих этот феномен. Та, что нашла наибольший отклик в моей душе, гласила: везучие люди окружены гораздо более широкой и развитой сетью отношений, в которых имеют поддержку.

Вспоминается история женщины, получившей работу своей мечты, хотя ее шансы приближались к нулю. Изучив сюжет, исследователи обнаружили, что у той дамы была мощная разветвленная сеть знакомых, оказывавших ей неизменную поддержку, и они «всплывали» всякий раз, когда она искала работу. Благодаря этой сети она получила очень весомые рекомендательные письма. А еще среди приятелей нашлись люди, которые знали некоторых сотрудников организации, где эта женщина стремилась работать, причем она даже не догадывалась об этом.

Удача не случайный фактор, она не выбирает отдельных людей безо всякой на то причины. Везение сопутствует тем, кто имеет здоровые отношения. У людей, умеющих управлять своим лифтом настроения, много связей и своя система поддержки. Благодаря этому и создается впечатление, что у них все здорово складывается, — и они кажутся более везучими.

Чтобы выстроить крепкие отношения, доверьтесь чувствам: культивируйте в себе понимание, сострадание и любовь. Труднее всего это дается по отношению к самым близким, потому что именно они часто ранят больше всего.

Нужное многое знать и понимать, чтобы предполагать в собеседнике только хорошие намерения (а не эгоистичные мотивы), искренне верить, что он не может навредить, и легко простить его за прежние обиды. Принимая идиосинкразию⁴² других людей (в особенности близких) и уважая их право на создание собственной уникальной реальности, вы найдете ключ к здоровым отношениям, полным любви.

Мы состоим в самых разных коммуникациях (с родителями, детьми, близкими, сотрудниками). Понимая принципы работы лифта настроения и зная, как поступать, чтобы быть в хорошем расположении духа, вы всегда сможете улучшить качество жизни — и своей, и тех, кто рядом.

ГЛАВА 16

УПРАВЛЕНИЕ ЛИФТОМ НАСТРОЕНИЯ

Счастье вашей жизни зависит от качества ваших мыслей.

Марк Аврелий

Как долго ваш лифт настроения удержится на верхних этажах, а качество вашей жизни будет максимальным, определяют несколько простых правил.

В жизни бывает всякое (и не только хорошее), но у нас всегда есть выбор в зависимости от наших мыслей: они многое определяют. Во-первых, нужно понимать, что именно образ мышления создает наше мировосприятие и мы можем на это влиять.

Во-вторых, важно знать: мы пришли в этот мир, уже имея то, что называется *внутренним здоровьем*. Это целая система, позволяющая воспринимать окружение через мысли и чувства. Сюда также входит целый набор наших черт характера, в том числе природная мудрость, любопытство и любовь. Внутреннее здоровье — это, по сути, все качества, которые присущи человеку, как правило, пребывающему в хорошем настроении.

Со временем у всех появляются определенные мыслительные паттерны и своя нездоровая норма, которая уводит от естественного состояния. Это неизбежно, потому что размышления определяют чувства и ощущения, а мысли постоянно меняются: на них влияют самые разные вещи.

Методы и принципы, которыми я делюсь на страницах книги, сформулированы, чтобы помочь вам заново обрести внутреннее здоровье — то лучшее, что уже есть в вас. В некотором роде больше не нужно учиться ничему: надо вернуть то, что заложено с рождения. Но чтобы это сделать, следует понимать роль, которую играют мысли, и осознавать чувства, которые они порождают. Вы должны научиться управлять своим лифтом настроения, как когда-то учились ходить, начиная с первых неуверенных шагов.

Вам помогут некоторые пункты, предложенные в этой книге.

- Понимание того, что в вас природой заложены внутреннее здоровье (о котором вы, вероятно, забыли) и возможность обрести лучшую форму. Эта мысль обнадеживает: к ней можно обращаться в моменты сомнений и тревог.
- Осознание, что человеку свойственны перепады настроения, а значит, лифт настроения будет время от времени останавливаться на любом этаже.
- Восприятие чувств и ощущений как руководства к действию, подсказывающего, что лифт настроения опускается. Носите с собой список этажей в качестве шпаргалки.
- Умение распознавать чувства, характерные для нездоровой нормы и привычных мыслительных паттернов, готовность прислушиваться к ним как к тревожным звоночкам.

- Использование техник разрыва шаблона, чтобы изменить образ мыслей и чувства.
- Подпитка приятных ощущений, а не тех, что заставляют лифт настроения стремительно падать.
- Выбор в пользу мягких предпочтений: забыть о фразах типа «тебе придется» и «я так хочу».
- Забота о себе: помните, как важно делать растяжку, а потом позволять мышцам восстановиться. Не забывайте о важности сна и отдыха в течение дня.
- Использование техник дыхания и осознанности, чтобы быть *здесь и сейчас* и успокаивать свой ум.
- Ощущение благодарности: ежедневно делайте мысленную ревизию того хорошего, что у вас есть, и будьте благодарны за саму жизнь.
- Уважение к чужой индивидуальной реальности. Научитесь проявлять понимание к взглядам и убеждениям других и не торопитесь с критикой в их адрес.
- Ответственный подход к ситуации. Нельзя полагаться на свои мысли, когда вы в плохом настроении, поэтому лучше отложить важный разговор или принятие решений.
- Вера в то, что все тревоги и заботы когда-нибудь пройдут, как плохая погода. Солнце же никуда не исчезает, его могут ненадолго закрыть облака, но они рассеются так же, как и ваше дурное настроение.

Самым большим подарком, который я получил в детстве, были мамины слова, что мое естественное состояние — быть любящим, мудрым и способным, что я родился цельной красивой личностью и что всякий раз, когда появляются сомнения, это ненадолго. Теперь моя задача — научить и других людей этому знанию.

Очень надеюсь, что с помощью идей, о которых я рассказываю в этой книге, вы сможете нащупать свой путь и найти ключ к любви, радости, спокойствию, вдохновению и успеху.

КАК ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА

На страничке «Благодарность» обычно перечисляют тех, кто содействовал выходу книги в печать. Но никто никогда не рассказывает, как появилась идея ее написать и какую роль сыграли в ее создании разные люди. Я расскажу именно об этом.

Многие идеи, вошедшие в книгу, пришли ко мне из жизненного опыта, я пришел к ним благодаря собственным ошибкам, а также практике в компании Senn Delaney, занимающейся разработкой корпоративной культуры для клиентов по всему миру. Некоторые идеи — мои интерпретации концепций, о которых я узнал от прогрессивных учителей-новаторов в сфере ментального здоровья. Они первыми их обнаружили и рассказали широкой общественности.

Почти 20 лет назад мой друг Пол Накаи пригласил нас с женой посетить лекцию некоего Сидни Бэнкса (про которого я упоминал в главе 4). Именно Сид, по-моему, впервые сформулировал принципы, нашедшие отражение в этой книге. Некогда он был простым торговцем, и однажды случилось озарение: его пронзила мысль, что весь его жизненный опыт был прямым результатом образа мыслей. Он был поражен этим открытием: людям дарована сила мысли, чтобы постигать и воспринимать жизнь во всем ее многообразии, и мы воспринимаем ее в основном с помощью чувств и сознания.

Сид нашел очень простые, но от того не менее обаятельные способы донести эту глубокую мысль до окружающих, и к нему стали прислушиваться. Мы с женой посетили его однодневную презентацию в кампусе Калифорнийского университета в Беркли. Она состояла из двухчасовых сессий с большими перерывами, во время которых Сид рассказывал о трех ключевых понятиях: разуме, сознании и мысли. И хотя мы не до конца вникали в его идеи (признаюсь, не уловили очень многое из того, о чем он говорил), с лекции все же ушли со слегка изменившимся взглядом на мир. Мы даже физически чувствовали себя совершенно по-другому. На протяжении

многих недель после того выступления заметили, что качество жизни стало выше: мы постарались быть гораздо терпимее к окружающим, спокойнее и нежнее по отношению друг к другу. Жизнь казалась прекрасной.

Нас поразило, что у тех, кто разделял эти принципы, были отличные отношения в семье, они сумели развить в себе творческое начало, добились спокойствия ума, стали более находчивы и изобретательны, далеко продвинулись по карьерной лестнице и научились ценить жизнь.

Бернадетт, которая на тот момент возглавляла отдел HR компании Senn Delaney (она отвечала также за курсы повышения квалификации и проекты личностного роста), предположила, что мы можем позаимствовать какие-то идеи Сиды для работы с клиентами. Я согласился, ведь целью Senn Delaney было создание высокоэффективных команд и здоровой корпоративной культуры.

Важной частью этой работы стали семинары, на которых мы рассказываем клиентам об основных ценностях и принципах более эффективной жизни. По мнению Бернадетт, идеи Сиды были еще одним средством в арсенале клиентов Senn Delaney, поставивших цель стать лучшей версией себя.

Приблизительно в то же время мы познакомились с профессионалом в области здравоохранения доктором Джорджем Прански. Его в свое время тоже крайне заинтриговали идеи Сиды Бэнкса. Джордж решил отказаться от традиционной практики психолога в Сан-Франциско и переехать в небольшой городок к северу от Сиэтла, чтобы заниматься ментальной работой и делиться с пациентами идеями Сиды.

Так как мы с Бернадетт тоже собрались учить этим принципам, нужно было сначала самим побольше узнать о них. И мы решили провести недельку с Джорджем: посмотреть, что предлагает он. Интересно, но то, что у него получилось, можно было скорее назвать программой оздоровления, нежели лечением психических заболеваний. В большинстве случаев психотерапевты «чинят людям крышу». Но практика Джорджа (как и наша основная цель), скорее, сводилась к тому, чтобы помочь человеку, и так успешному по всем мировым стандартам, стать еще более эффективным и повысить качество жизни.

Я задумался: что бы *мне* помогло стать более эффективным? Что усилило бы остроту восприятия жизни? У меня и так все хорошо. Компания Senn Delaney была успешной, у детей тоже все в порядке. Отношения с Бернадетт были не идеальными, но очень теплыми и становились только лучше с каждым годом.

Хорошенько подумав, я мог бы найти то, что мешало наслаждаться жизнью в полной мере: излишнее напряжение и чересчур серьезное отношение к работе. Да и ко всему остальному, впрочем, тоже. Мой ум постоянно был чем-то занят, я не обладал терпением и легко срывался. Только сейчас я понимаю, что это были проделки настроения.

Время от времени, когда я уходил в отпуск дольше чем на неделю и позволял уму успокоиться, мне на мгновение удавалось увидеть совершенно другую жизнь: в ней я больше ценил природу и окружающих, жил в настоящем моменте, внимательнее слушал собеседника, наслаждался тишиной. Но такие моменты были, скорее, исключением. Все-таки я не всегда был идеальным слушателем и в извечном желании успеть как можно больше, бывало, часто сам заканчивал предложение, начатое собеседником. Над этим явно стоило поработать.

Другим аспектом моей жизни, который я тоже мог бы усовершенствовать (и который, признаюсь, заботил даже больше), была привычка постоянно переживать. Хотя в жизни все было довольно гладко, я частенько забивал себе голову всякими тревожными мыслями.

Повышенная тревожность — полезная тема для обсуждения, потому что отлично иллюстрирует то, как мышление определяет нашу жизнь. Переживая из-за чего-то и постоянно прокручивая в голове один и тот же сценарий, мы начинаем верить в то, что это уже произошло. И тогда ощущаем все физические, психологические и эмоциональные последствия этого события, хотя на самом деле ничего не было.

Большинство вещей, из-за которых мы волнуемся, никогда не происходит, а то, что и правда случается, часто оказывается не таким уж значительным. И это наводит на мысль: насколько более качественной была бы жизнь, если бы я постоянно не беспокоился о том, что в результате так и не произошло. Призываю и вас подумать об этом.

Время, проведенное с Джорджем, оказалось бесценным, благодаря общению с ним я понял: мои чувство тревоги и бесконечная загруженность настолько вошли в привычку, что

превратились в слепое пятно. А так как я не отдавал в них отчета, то и не знал, что с этим нужно как-то поступать. Обретя новую жизненную философию, я научился ценить спокойный ум и чувства, которые это состояние сопровождают. Беспокойство на пустом месте и ощущение чрезмерной загруженности стали, скорее, тревожными звоночками, подсказывающими, что пора действовать: со временем количество моих нездоровых установок и мыслей заметно снизилось.

Я стал углубляться в понимание роли, которую мысли играют в формировании мировосприятия, и применять на практике принципы, о которых узнал от Джорджа. Рад сообщить, что сегодня моя жизнь намного спокойнее, я перестал переживать по пустякам и работать на износ. Легко распознаю чувства, которые сопутствуют тревожности. Иногда, чтобы справиться с ней, достаточно сделать себе небольшое внушение: «Ну вот, ты снова за старое». Я понимаю, что несу ответственность за возможные последствия, и не устраиваю в голове мыльной оперы.

Все, что я узнал от Джорджа, было дополнено информацией, полученной позже. В результате мои отношения с женой стали даже лучше, чем я мог представить: в них есть свежесть и новизна, поддержка и всепрощение и совсем нет места стрессу — при этом они дарят обоим удивительное ощущение спокойствия и гармонии.

Влияние, которое эти идеи оказали на наших детей, возможно, самый лучший подарок, который я когда-либо получал. Этот дар, а также мое желание помогать окружающим брать от жизни по максимуму привели к тому, что я придумал этот образ, лифт настроения, и теперь охотно делюсь секретами, как им управлять себе во благо.

Положительный личный опыт помог понять, как использовать эти принципы и в работе Senn Delaney с руководителями крупных компаний по всему миру. Потребовались годы проведения семинаров, чтобы методом проб и ошибок найти оптимальные способы обучения клиентов управлять лифтом настроения. И еще несколько лет — чтобы разобраться в природе состояния духа с научной точки зрения, а затем написать об этом книгу. Сегодня лифт настроения — основополагающий образ, который мы используем на корпоративных семинарах, помогающих клиентам измениться в лучшую сторону. Мы убеждены, что именно личные перемены становятся одним из аспектов формирования корпоративной культуры.

За время работы с разными организациями я увидел, что идея лифта настроения была понята и принята всеми, от СЕО до передовых сотрудников, в более чем 100 компаниях США из списка Fortune 500, а также в десятках структур по всему миру, входящих в Global 1000. Наша идея пришлась по душе учебным заведениям, больницам, городским и государственным институтам. Люди множества национальностей, говорящие на своих языках и имеющие разный уровень образования, легко улавливают смысл, стоящий за метафорой «лифт настроения», и готовы использовать полученные знания как руководство к действию для улучшения качества жизни.

Мы разработали простые и разумные принципы управления лифтом настроения и предложили клиентам и читателям практические советы. Мы также собрали большой объем информации относительно того, что может влиять (и влияет) на настроение. Те, кто использует наши наработки, говорят, что берут от жизни все, стали гораздо успешнее и забыли о стрессе. Эта книга призвана дать более глубокое понимание проблемы тем, кто уже бывал на наших семинарах, и познакомить с идеей лифта настроения более широкую аудиторию.

БИБЛИОГРАФИЯ

Аллен Джеймс. Человек мыслящий. От нищеты к силе, или Достижение душевного благополучия и покоя. Минск : Попурри, 2017.

Бенсон Герберт. Чудо релаксации. М. : АСТ, 2004.

Вайзман Р. Фактор удачи. М. : Мой мир, 2004.

Гоулман Дэниел. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Карлсон Ричард. Не переживайте по пустякам... Все это мелочи жизни. М. : Рипол-классик, 1999.

Карнеги Дейл. Как перестать беспокоиться и начать жить. Минск : Попурри, 2017.

Кови Стивен. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М. : Альпина Паблицер, 2018.

- Лоэр Джим, Шварц Тони. Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастьем. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- Любомирски Соня. Психология счастья. Новый подход. СПб. : Питер, 2014.
- Новак Дэвид. Веди людей за собой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- Селигман Мартин. Путь к процветанию. Новое понимание счастья и благополучия. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- Чиксентмихайи Михай. Поток. Психология оптимального переживания. М. : Альпина нон-фикшн, 2017.
- Banks Syd. The Enlightened Gardener. Vancouver, BC: Lone Pine, 2005.
- Carlson Richard. You Can Be Happy No Matter What. Novato, CA: New World Library, 2006.
- Cooper Kenneth H. Aerobics. Lanham, MD: M Evans, 1968.
- Crowley Chris, Henry S. Lodge. Younger Next Year: The Exercise Program. New York: Workman, 2015.
- Leonard Jon N., Jack L. Hofer, Nathan Pritikin. Live Longer Now: The First One Hundred Years of Your Life. New York: Ace Books, 1974.
- Norville Deborah. Thank You Power: Making the Science of Gratitude Work for You. Nashville: Thomas Nelson, 2007.
- Pransky George S. The Renaissance of Psychology. Woodmere, NY: Sulzberger & Graham, 1998.
- Schwartz Tony. Be Excellent at Anything: The Four Keys to Transforming the Way We Work and Live. New York: Free Press, 2011.
- Selby John. Quiet Your Mind: An Easy-to-Use Guide to Ending Chronic Worry and Negative Thoughts and Living a Calmer Life. Makawao, HI: Inner Ocean, 2004.

БЛАГОДАРНОСТИ

Людей, благодаря которым мой лифт настроения так часто останавливается на верхних этажах, которые помогли мне понять принципы, лежащие в основе его работы, и которые поделились собственными историями, гораздо больше, чем я могу здесь перечислить.

Но если уж говорить о том моменте, когда я по-настоящему начал что-то понимать, первым делом должен поблагодарить маму, которую мы зовем Наной. Когда я был совсем маленьким, она повторяла мне снова и снова, что такие вещи, как любовь, уверенность в себе, мудрость (то, что характерно для верхних этажей, на которых останавливается лифт настроения), можно назвать дарами Бога, полученными по праву рождения, и только ошибочные умозаключения помешают их увидеть.

Самые серьезные жизненные уроки за прошедшие 50 лет я получил, воспитывая прекрасных детей: Кевина, Дэрина, Джейсона, Кендру и Логана. Все они продолжают показывать, что такое безусловная любовь и забота, учат быть здесь и сейчас, демонстрируют, что такое радость жизни глазами ребенка.

Моя верная спутница, моя половинка и путеводная звезда, вместе с которой мы совершенствовали идеи, лежащие в основе такого понятия, как лифт настроения, — моя жена Бернадетт. Она помогает придерживаться этих правил каждый день и стала в них даже большим специалистом, чем я.

Бернадетт и Пол Накаи познакомили меня с Сидни Бэнксом — человеком, придумавшим три принципа, которые стали основой моей концепции лифта настроения, а также с Грегори и Линдой Прански из Pransky and Associates, научивших этим принципам сотрудников Senn Delaney и меня.

Я также выражаю благодарность Карлу Веберу, отличному писателю и редактору, благодаря которому книга стала намного острее, а также Нилу Малле из издательства Berrett-Koehler, который убедил меня в том, что они лучшие, с кем стоит сотрудничать.

ОБ АВТОРЕ

Ларри Сенн — отец, дедушка, муж; доктор философии, писатель, лектор, бизнес-коуч и большой фанат спорта. В свое время он основал, а сейчас возглавляет совет правления компании Senn Delaney, приобретенной Heidrick & Struggles Company, которая давно существует на рынке. Она считается самой успешной в мире организацией, оказывающей услуги по развитию корпоративной культуры. В деловых изданиях о Ларри Сенне пишут не иначе как

об отце корпоративной культуры. В начале карьеры он управлял традиционной консалтинговой компанией. Этот опыт позволил ему сделать неутешительное профессиональное заключение: во многих организациях — так же как в семьях — нередко наблюдается какая-либо дисфункция. Ларри заметил, что, когда у сотрудников с изначально благими намерениями появляются профессиональные привычки и они перестают реагировать на естественные изменения в работе, это отрицательно влияет на трудовую атмосферу и снижает результативность даже самых успешных из них. Из-за этого структуры теряют свою привлекательность для наемных сотрудников, а тем становится сложнее добиваться поставленной цели.

Это открытие навело Ларри Сенна на мысль провести первое в мире исследование корпоративной культуры. Оно стало частью докторской диссертации Ларри, опубликованной в 1970 году. Благодаря полученным знаниям были найдены способы улучшить качество жизни сотрудников, повысить эффективность работы в команде, повлиять на атмосферу, царящую в организациях, и их производительность. Позже эти принципы легли в основу философии компании Senn Delaney.

Так как корпоративные трансформации требуют личных перемен, были разработаны стратегии и техники, затрагивающие деятельность отдельных сотрудников. Стало ясно, что методы повышения лидерской эффективности применимы и для улучшения эффективности жизни в целом.

Найденная Ларри Сенном метафора «лифт настроения» стала одной из основополагающих идей. Она интуитивно понятна, ее охотно используют как на работе, так и в частной жизни. Сегодня об этой идее знает почти миллион человек из 40 стран мира. Методики, предлагаемые Senn Delaney, отлично работают в самых разных организациях: от корпораций, больниц и школ до университетов и правительственных институтов всех уровней.

Вот на чем Senn Delaney стоит сегодня: изменять мир в лучшую сторону, вдохновляя лидеров на создание такой культуры, которая бы поднимала дух сотрудников и увеличивала производительность компаний.

Целью этой книги, в свою очередь, стала поддержка всех, кто уже знаком с концепцией Senn Delaney, и обучение философии, стоящей за метафорой «лифт настроения», тех, кто никогда не был клиентом Senn Delaney.

Ларри живет в калифорнийском городе Сансет-Бич с женой Бернадетт и сыном-подростком Логаном. У них также есть дочь Кендра и трое старших сыновей: Кевин, Дэрин и Джейсон, подрастают пятеро внуков.

Ларри и Бернадетт ведут здоровый образ жизни, много времени уделяют спорту. Бернадетт не пропускает соревнования по бегу, а Ларри занимается бегом, плаванием и принимает участие в полудюжине триатлонных состязаний в год.

Для получения более подробной информации о компании Senn Delaney зайдите на сайт www.sennnelaney.com. Чтобы получить доступ к материалам презентаций или узнать у Ларри Сенна, как идея лифта настроения может улучшить корпоративную работу вашей компании, можете отправить e-mail по адресу larry@themoodelevator.com или оставить заявку на сайте www.themoodelevator.com.

ПРИМЕЧАНИЯ

[1] Я использую слово «мысли», говоря обо всех ментальных реакциях, которые мы выдаем в ответ на события: это не только рациональный, логичный анализ, который мы иногда описываем как «мышление». Мысли, управляющие настроением, включают в себя воспоминания, планы, фантазии, переживания, сожаления, предвкушение, страхи, желания и многое другое. Это все, что происходит в вашей голове, — самые разные размышления, которые очень сильно влияют на настроение.

[2] Les Wexner, June 13, 2013, личное общение с автором.

[3] Yum Brands: David Novak, CEO & Chairman, “Aligning 1.4 million employees”, CEO Show interview, February 5, 2012.

[4] Joe Robles, April 2012, личное общение с автором.

[5] “Three Principles: Well-Being Solutions for Life”, <http://www.threepinciplestraining.com/page/history-three-principles>.

- [6] David Lieberman, “CEO Forum: Microsoft’s Ballmer Having a ‘Great Time’”, USA Today, April 30, 2007.
- [7] Kevin Freiberg, Nuts! Southwest Airline’s Crazy Recipe for Business and Personal Success (New York: Doubleday, 1998).
- [8] Ann Pietrangelo, “The Effects of Sleep Deprivation on the Body”, Healthline, August 19, 2014, <http://www.healthline.com/health/sleep-deprivation/effects-on-body>.
- [9] Paul Kendall, “How Lack of Sleep Affects the Brain”, Daily Mail (n.d.), <http://www.dailymail.co.uk/health/article-47792/How-lack-sleep-affects-brain.html>.
- [10] Nancy A. Melville, “Sleep Deprivation Mimics Psychosis”, Medscape, 21 июля, 2014, <http://www.medscape.com/viewarticle/828576>.
- [11] Rebecca M.C. Spencer, “Neurophysiological Basis of Sleep’s Function on Memory and Cognition”, ISRN Physiology 2013, (2013): 1–17. doi: 10.1155/2013/619319.
- [12] “Sleep, Learning, and Memory”, Отделение медицины сна, Гарвардская медицинская школа, December 18, 2007, <http://healthysleep.med.harvard.edu/healthy/matters/benefits-of-sleep/-learning-memory>.
- [13] Sharon Begley, “Can You Build a Better Brain?” Newsweek, January 3, 2011, <http://www.newsweek.com/can-you-build-better-brain-66769>.
- [14] James A. Blumenthal, Michael A. Babyak, Kathleen A. Moore, et al. “Effects of Exercise Training on Older Patients with Major Depression”, Archives of Internal Medicine 159, no. 19 (1999): 2349–2356. doi: 10.1001/archinte.159.19.2349; and James E. Graves and Barry A. Franklin, Resistance Training for Health and Rehabilitation (Champaign, IL: Human Kinetics, 2001).
- [15] Martin G. Cole and Nandini Dendukuri, “Risk Factors for Depression among Elderly Community Subjects: A Systematic Review and Meta-Analysis”, American Journal of Psychiatry 160, no. 6 (2003): 1147–1156. doi: 10.1176/appi.ajp.160.6.1147.
- [16] “Eating Processed Meats, but Not Unprocessed Red Meats, May Raise Risk of Heart Disease and Diabetes” (news release), Harvard T.H. Chan School of Public Health, 17 мая, 2010, <https://www.hsph.harvard.edu/news/press-releases/processed-meats-unprocessed-heart-disease-diabetes>.
- [17] National Institutes of Health, AARP, AARP Research, “NIH-AARP Diet and Health Study: Impact of Diet and Lifestyle Factors on Cancer Incidence: Meat and Meat Muta-gens”, December, 2007, http://www.aarp.org/health/medical-research/info-2007/nci_aarp_diabetes.html.
- [18] Matthew A. Killingsworth and Daniel T. Gilbert, “A Wandering Mind Is an Unhappy Mind”, Science 330, no. 6006 (2010): 932. doi: 10.1126/science.1192439.
- [19] <https://www.youtube.com/watch?v=Hzgzim5m7oU>.
- [20] Stephen Post and Jill Neimark, Why Good Things Happen to Good People: How to Live a Longer, Healthier, Happier Life by the Simple Act of Giving (New York: Broadway Books, 2007).
- [21] Elizabeth Heubeck, “Boost Your Health with a Dose of Gratitude: If You Want to Get Healthier, Give Thanks”, WebMD, 2004, <http://www.webmd.com/women/features/-gratitude-health-boost#1>.
- [22] Robert Emmons, “Why Gratitude Is Good”, Greater Good in Action, 16 ноября, 2010, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_gratitude_is_good.
- [23] Robert A. Emmons and Michael E. McCullough, Highlights from the Research Project on Gratitude and Thankfulness: Dimensions and Perspectives of Gratitude, University of Miami, осень 2003, http://www.psy.miami.edu/faculty/mmccullough/GratitudeRelatedStuff/highlights_fall_2003.pdf.
- [24] Susan Jimison Vitek, “Gratitude Boosts Mental and Physical Health”, Massachusetts General Hospital Mind, Mood, & Memory, August, 2016.
- [25] Steven Covey, The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change (New York: Simon & Schuster, 1989, 2004), 247.
- [26] Marilyn Hamilton (speech, California Governor and First Lady’s Conference on Women, Long Beach, California, 26 сентября, 2006).
- [27] James Allen, As a Man Thinketh, Project Gutenberg eBook, <https://www.gutenberg.org/ebooks/4507>.

ПРИМЕЧАНИЯ РЕДАКЦИИ

1. Senn Delaney в 2012 году вошла в состав компании Heidrick & Struggles. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора.*

2. Дерт-байк (от англ. dirt-bike) — специфический велосипед, самый быстрый из экстремальных транспортных средств, предназначенных для езды по бездорожью. Также известен как кроссовик. *Прим. перев.*

3. Сапсерфинг (от англ. paddle-boarding), или «гонка на доске стоя», — разновидность серфинга, когда пловец перемещается по волнам с помощью весла. *Прим. перев.*

4. Зиплайн (от англ. zip-lining) — спуск по стальному канату с отрывом от земли, по воздуху, с помощью специального устройства. *Прим. перев.*

5. Уаймеа Бэй (Ваймеа Бэй) — популярный серферский пляж на Гавайских островах. *Прим. перев.*

6. Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2013.

7. Видимо, автор имеет в виду «опору на мышление»: по-русски это звучит как «сохраняй холодную голову» или «не теряй голову». *Прим. науч. ред.*

8. J. D. Power and Associates — американская компания, основанная в 1968 году Д. Д. Пауэром. Проводит собственные исследования удовлетворенности клиентов, оценку качества продукции, изучает поведение покупателей для различных отраслей промышленности.

9. Красная зона профиля корпоративной культуры включает наиболее уязвимые места, требующие немедленного вмешательства.

10. Кастомизированный — от «кастомизация» — индивидуализация продукции под заказы конкретных потребителей путем внесения конструктивных или дизайнерских дополнений либо изменений. Например, нанесение рисунка на приобретаемую футболку по заявке покупателя или изготовление свадебного торта с поздравительной надписью.

11. Новак Д. Веди людей за собой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

12. Норман Винсент Пил (1898–1993) — американский писатель, богослов, священник, создатель теории позитивного мышления.

13. Джидду Кришнамурти — индийский философ.

14. Конечно, речь идет именно о лифтах в США, в других странах ситуация, к сожалению, иная.

15. Ральф Уолдо Эмерсон (1803–1882) — американский эссеист, поэт, философ, пастор, лектор, общественный деятель; один из виднейших мыслителей и писателей США.

16. Преференция (лат. praefereñtia — «предпочтение») — преимущество, льгота, предоставляемая отдельным государствам, предприятиям, организациям для поддержки определенных видов деятельности. Осуществляется в форме снижения налогов, скидок с таможенных пошлин, освобождения от платежей, предоставления выгодных кредитов.

17. Лора Стори — современная американская певица, исполняет христианскую музыку.

18. Карлсон Р. Не переживайте по пустякам... Все это мелочи жизни. М.: Рипол-классик, 1999.

19. Уильям Джеймс (или Джемс; 1842–1910) — американский философ и психолог, один из основателей и ведущий представитель прагматизма и функционализма.

20. Чеканить — жонглировать мячом так, чтобы он не упал; набивать, подкидывать.

21. Купер К. Аэробика для хорошего самочувствия. М.: Книга по требованию, 2012.

22. Триглицериды — важные липиды в крови человека, служащие источником энергии для нормальной жизнедеятельности клеток. Их повышенное содержание вкупе с нарушенным балансом холестерина может стать причиной инфаркта. *Прим. перев.*

23. Ма Джайя Сати Бхагавати (Джойс Грин) — духовный учитель, проповедница, член оргкомитета Всемирного парламента религий.

24. Бенсон Г. Чудо релаксации. М.: АСТ, 2004.

25. So hum (со хам) — переводится как «я есмь»; это мантра дыхания.

26. Любомирски С. Психология счастья. Новый подход. СПб.: Питер, 2014.

27. Селигман М. Путь к процветанию. Новое понимание счастья и благополучия. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

28. Бум доткомов (от англ. dot-com boom), или пузырь доткомов, — экономический пузырь, образовавшийся в период взлета акций интернет-компаний (преимущественно американских), а также многочисленных преобразований старых компаний в интернет-бизнес. Акции компаний, предлагавших использовать интернет для получения дохода, баснословно взлетели в цене.

На самом деле эти бизнес-модели оказались неэффективными, а средства, потраченные в основном на рекламу и большие кредиты, привели к волне банкротств, сильному падению индекса NASDAQ, а также обвалу цен на серверные компьютеры. *Прим. перев.*

29. Невринома слухового нерва — онкологическое заболевание, проявляющееся тугоухостью и симптомами вестибулярной дисфункции. Новообразование не угрожает жизни, но существенно снижает скорость восприятия звуковой информации.

30. Округ Ориндж (от англ. Orange County) — третий по численности округ Калифорнии после Лос-Анджелеса и Сан-Диего. *Прим. перев.*

31. Саша Азеведо — актриса, США.

32. Смитсоновский институт — это научно-исследовательский центр в США с комплексом принадлежащих ему музеев. *Прим. перев.*

33. Премия Minerva Awards — награда, учрежденная Марией Шрайвер, супругой Арнольда Шварценеггера. Присуждается женщинам, отличившимся в служении человечеству. *Прим. перев.*

34. На самом деле это лишь финал длинной китайской притчи, но смысл одинаковый во всех эпизодах.

35. Катастрофизация боли — процесс, характеризующийся преувеличенно негативной оценкой повреждений при воспоминании о ситуации боли. *Прим. перев.*

36. Согласно данным информационной базы «Дикие растения Иллинойса», высота черной горчицы может достигать 240 см; немецкие же ученые указывают предельной высоту в 1 метр. Возможно, это зависит от условий произрастания. *Прим. науч. ред.*

37. Аллен Дж. Человек мыслящий. От нищеты к силе, или Достижение душевного благополучия и покоя. Мн. : Попурри, 2016.

38. Перевод Андрея Яшурина.

39. Стив Мараболи — автор бестселлеров по истории успеха, коуч, создатель психонейроактуализации (метод Мараболи).

40. Движение за развитие человеческого потенциала — общественное движение, возникшее в США в 1940-е годы. В его основе концепция персонального роста и реализации экстраординарных возможностей людей. *Прим. перев.*

41. Вайзман Р. Фактор удачи. М. : Мой мир, 2004.

42. Идиосинкразия — болезненная реакция, возникающая у некоторых людей в ответ на некоторые неспецифические раздражители. *Прим. перев.*

МИФ Саморазвитие

Все книги
по саморазвитию
на одной странице:
mif.to/samorazvitie

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/letter

#mifbooks



НАД КНИГОЙ РАБОТАЛИ

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Светлана Мотылькова*

Литературный редактор *Елизавета Ульянова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн переплета *Наталья Савиных*

Верстка *Ирина Гревцова*

Корректоры *Наталья Коннова, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги подготовлена компанией Webkniga.ru, 2018