

*Таша*

*Эйрих*

Почему

мы не осознаем

себя так хорошо,

как нам кажется,

и почему отчетливое

представление о себе

помогает добиться

успеха в карьере

и личной жизни

ИНСАЙТ



## **Эту книгу хорошо дополняют:**

### **Осознанность**

Марк Уильямс и Денни Пенман

### **Эмоциональный интеллект**

Дэниел Гоулман

### **Осмысление**

Кристиан Мадсбьерг

### **Вопрос на засыпку**

Джон Фарндон

Tasha Eurich

# **Insight:**

Why We're Not as Self-Aware as We Think,  
and How Seeing Ourselves Clearly Helps  
Us Succeed at Work and in Life

Таша Эйрих

# Инсайт

Почему мы не осознаем себя  
так хорошо, как нам кажется,  
и почему отчетливое представление  
о себе помогает добиться успеха  
в работе и личной жизни

Перевод с английского Натальи Яцюк

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2018

УДК 159.923.2

ББК 88.52

Э34

*Издано с разрешения The Eurich Group, LLC c/o Fletcher & Company  
и литературного агентства Andrew Nurnberg  
На русском языке публикуется впервые*

### **Эйрих, Таша**

Э34 Инсайт. Почему мы не осознаем себя так хорошо, как нам кажется, и почему отчетливое представление о себе помогает добиться успеха в работе и личной жизни / Таша Эйрих ; пер. с англ. Н. Яцюк. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 352 с.

ISBN 978-5-00117-013-6

В современном мире, полном иллюзий и самообмана, взаимодействовать с другими людьми и добиваться успеха день ото дня становится все сложнее, ведь каждый из нас живет в своей реальности и эти реальности часто конфликтуют друг с другом. Как избавиться от заблуждений относительно себя и научиться смотреть правде в глаза? Таша Эйрих направит читателя на путь, который приведет его к инсайту относительно себя, своей жизни и восприятия его личности окружающими, чтобы он мог процветать в мире, все менее осознающем себя.

Эта книга для тех, кто интересуется психологией и личностным развитием.

УДК 159.923.2

ББК 88.52

Все права защищены.

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

ISBN 978-5-00117-013-6

© Tasha Eurich, 2017

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

# Оглавление

Глава 1. Метанавык XXI столетия .....	12
---------------------------------------	----

## ЧАСТЬ I

### ТРУДНОСТИ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ САМООСОЗНАНИЯ

Глава 2. Анатомия самоосознания .....	32
Глава 3. «Слепые зоны» .....	60
Глава 4. Культ себя .....	84

## ЧАСТЬ II

### ВНУТРЕННЕЕ САМООСОЗНАНИЕ: ПРАВДА И ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Глава 5. Думать не значит знать .....	112
Глава 6. Эффективные инструменты внутреннего самоосознания .....	143

## ЧАСТЬ III

### ВНЕШНЕЕ САМООСОЗНАНИЕ: ПРАВДА И ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Глава 7. Правда, которую мы редко слышим .....	172
Глава 8. Получение и осмысление неприятной или неожиданной обратной связи, а также реакция на нее .....	206

## ЧАСТЬ IV

### ОБЩАЯ КАРТИНА

Глава 9. Как лидеры формируют команды и организации, которым свойственно самоосознание .....	226
Глава 10. Как выжить и добиться успеха в мире, полном иллюзий .....	270

Приложение 1. Каковы ваши ценности? .....	304
Приложение 2. Каковы ваши увлечения? .....	306
Приложение 3. Каковы ваши стремления? .....	307
Приложение 4. Какова ваша идеальная среда? .....	308
Приложение 5. Каковы ваши сильные и слабые стороны? .....	309
Приложение 6. Какое влияние ваше поведение оказывает на других людей? .....	311
Приложение 7. Есть ли у вас «неизвестные неизвестные»? .....	313
Приложение 8. Подвержены ли вы культу себя? .....	315
Приложение 9. Насколько вы скромны? .....	316
Приложение 10. Какова ваша потребность в знании абсолютной истины? .....	318
Приложение 11. Часто ли вас поглощает руминация? .....	320
Приложение 12. Какой у вас тип мышления — ориентированный на обучение или на результат? .....	322
Приложение 13. Сколько обратной связи вы получаете? .....	324
Приложение 14. Бесплатные ресурсы для получения круговой обратной связи .....	326
Благодарности .....	328
Примечания .....	331



*Маме, Нони и моему любимому С. П.*



*Возвещать Истину — значит многим  
рисковать. Иногда вестнику Истины  
приходится молчать, чтобы его не за-  
ставили умолкнуть навеки. Но даже  
если Истину нельзя высказать вслух,  
ее все равно надобно знать. Пускай  
вы не посмеете сказать Истину лю-  
дям, никогда не лгите себе.*

Фрэнсис Хардинг

## Глава 1

# Метанавык XXI столетия

В лагерь примчались гонцы со срочным известием. Примерно в семи милях обнаружена группа из тридцати пяти вражеских разведчиков, разбивших лагерь в скалистом овраге. Какое решение примет молодой подполковник?

Ситуация была весьма напряженной, и он понимал это. В конце концов, идет война, и только он один отвечает за 159 новобранцев, которых привел на поле боя. Будучи двадцатидвухлетним новичком без всякого боевого опыта, сейчас подполковник оказался вторым человеком в командовании всем войском. Ему необходимо было не только действовать быстро и решительно, но и проявить себя перед теми, кто за ним наблюдал. Это была важнейшая проверка его воинского мастерства, но он не сомневался, что успешно выдержит испытание. В высшей степени уверенный в себе молодой человек *жаждал* показать своим командирам, на что он способен.

Вражеские солдаты засели в овраге? Они явно планируют идти в наступление — к такому выводу (как оказалось впоследствии, ошибочному) без малейших колебаний пришел подполковник и приказал готовиться к внезапному нападению. Рано утром 28 мая его отряд атаковал ничего не подозревающего противника, у которого не было ни единого шанса на спасение. Менее чем через пятнадцать минут тринадцать вражеских солдат были убиты, а двадцать два взяты в плен.

Переполненный гордостью за свою победу, подполковник вернулся в лагерь и стал писать письма. Первое было адресовано командующему. Прежде чем приступить к описанию самой битвы, осмелевший командир

воспользовался возможностью выразить недовольство своим жалованием и уделил этому восемь абзацев. Следующее письмо адресовалось младшему брату, которому подполковник небрежно хвастал своим бесстрашием перед лицом противника. «Говорю тебе совершенно точно, — писал он, — я слышал, как вокруг меня свистят пули. Поверь мне, есть что-то завораживающее в этом звуке» [1].

После того как самовосхваляющие послания были написаны, настало время планировать следующий шаг. Убеденный в том, что противник, жаждущий сатисфакции, вот-вот предпримет ответную атаку, подполковник решил, что ему нужно найти более подходящее место для своего лагеря. Перебравшись через ближайший горный хребет, отряд оказался в большой низине. Со всех сторон луг окружали холмы, поросшие кустами и густым сосновым лесом. Изучив местность, подполковник заявил, что это идеальная оборонительная позиция, и приказал солдатам начать приготовления.

Через несколько дней он с гордостью наблюдал за тем, как солдаты заканчивают строить круговой частокол, состоящий из десятков вертикально установленных бревен высотой семь футов, украшенных черепами животных. Поскольку за этим частоколом могли укрыться только семьдесят человек, командир отряда приказал солдатам выкопать траншею длиной три фута, чтобы в ней могли укрыться остальные. Юный подполковник считал все эти действия превосходными и заверил командующего: «С помощью самой природы мы сделали хорошее укрепление и, очистив луга от кустов, подготовили отличное место для сражения». Он знал, что у противника будет численное превосходство, но все же докладывал: «Даже с таким небольшим войском мне не страшна атака пятисот солдат» [2].

К сожалению, не все были согласны с самоуверенным молодым командиром. Одним из многих его спорных решений был выбор местоположения форта. Поскольку форт был построен на мягком грунте, даже небольшой дождь превратил бы всю низину в болото, а ливень затопил бы траншею и промочил насквозь амуницию. Кроме того, форт находился так близко к лесу (всего в 60 футах), что вражеские стрелки могли незаметно подобраться и без усилий вести огонь по нему с близкого расстояния. Что касается самого форта, командир войска союзников, закаленный в боях ветеран, утверждал, что «эта маленькая штуковина в низине» просто не устоит.

Непоколебимый и убежденный в своей правоте, подполковник отмел все доводы, в ярости объявив этого командира и его войско «коварными демонами» и «шпионами». Это повлекло за собой бунт, после которого

командир союзников и его сторонники в страхе (кстати, вполне обоснованном) сбежали. В состоявшейся далее битве подполковник уже не считал свист пролетающих мимо пуль таким уж завораживающим.

А битва оказалась крайне важной. Настолько важной, что ошибки подполковника изменили ход истории. В последующие годы историки пытались объяснить, почему это сражение закончилось трагедией. Многие справедливо критиковали подполковника за то, что он «наступал, когда следовало отступить; вступил в бой, не дождавшись подкрепления; выбрал непригодное для обороны место; кое-как возвел форт; настроил против себя... союзников и с поразительным высокомерием полагал, что сумеет разбить внушительные силы противника» [3].

Однако этот провал нельзя относить исключительно на счет тактических ошибок, неправильных маневров или потери доверия подчиненных. Анализ всех этих факторов не учитывает основной причины: подполковнику не хватало одного важного, хотя и до сих пор наименее изученного наукой качества, от которого зависит успех или неудача, будь то на поле боя, рабочем месте или где бы то ни было — самоосознания.

Хотя точное определение этого термина сложнее, чем кажется на первый взгляд, по сути, **самоосознание** — это **способность человека осознавать себя: понимать, кто он, каково его место в окружающем мире и как его воспринимают другие люди**\*. Платон призывал нас «познать самих себя», а философы и ученые всегда превозносили силу самоосознания. На самом деле эта способность представляет собой один из наиболее удивительных аспектов человеческого бытия. В своей книге *The Telltale Brain*\*\* нейробиолог Вилейяну Рамачандран возвышенно описывает ее так:

Любая обезьяна способна достать банан, но только люди могут достичь звезд. Обезьяны живут, соперничают, размножаются и умирают в лесах — вот и весь сказ. Мы же скрещиваем гены, расщепляем атомы, запускаем ракеты. Мы вглядываемся в небеса и все глубже проникаем в значение числа π. И что, возможно, примечательнее всего, мы заглядываем вглубь себя, собирая мозаику нашего уникального и чудесного мозга... Безусловно, это величайшая из всех загадок [4].

---

\* Во всей книге основные термины, инструменты и выводы выделены жирным шрифтом для того, чтобы было легче на них ссылаться.

\*\* Издана на русском языке: *Рамачандран В. Мозг рассказывает. Что делает нас людьми.* — М. : Карьера Пресс, 2016.

Принято считать, что способность понять себя лежит в основе выживания и развития человека [5]. На протяжении миллионов лет предки *человека разумного* эволюционировали крайне медленно. Однако, по мнению Рамачандрана, примерно 150 тысяч лет назад произошел скачок в развитии человеческого мозга, вследствие которого, помимо всего прочего, наши пра-родители обрели способность анализировать собственные мысли, чувства и поступки, а также воспринимать происходящее с точки зрения других людей — и, как вы узнаете далее, обе способности имеют важнейшее значение для самоосознания. Этот скачок не только создал основу для высших форм человеческого самовыражения, таких как искусство, духовные практики и язык, но и обеспечил человеческому виду преимущество в борьбе за существование, ведь для того чтобы выжить, нашим предкам приходилось действовать сообща [6]. Способность оценивать свои поступки и решения, а также интерпретировать их влияние на других членов племени, помогала древним людям, выражаясь современным языком, не быть изгнанными из общества.

Но перенесемся в XXI столетие. Хотя мы, возможно, не сталкиваемся ежедневно с угрозами существованию, как наши предки, самоосознание нам не менее необходимо для выживания и успеха — на работе, в отношениях и в жизни в целом. Существуют убедительные научные доказательства того, что люди, которые знают себя и понимают, как их воспринимают окружающие, счастливее других [7]. Они принимают более разумные решения [8]. Они выстраивают более качественные личные [9] и профессиональные отношения [10]. Они воспитывают более развитых детей [11]. Они становятся более умными [12], незаурядными студентами и впоследствии выбирают более перспективную карьеру [13]. У них в большей степени развиты творческие способности [14], они более уверены в себе [15] и лучше владеют навыками коммуникации [16]. Они менее агрессивны [17] и в меньшей степени склонны к обману, мошенничеству и воровству [18]. Они добиваются более высоких результатов на работе [19] и чаще получают повышение [20]. Они более эффективные руководители [21] и под их началом работают более увлеченные сотрудники [22]. Они даже возглавляют более прибыльные компании [23].

При всем при том отсутствие самоосознания в лучшем случае может быть сопряжено с риском, а в худшем — обернуться катастрофическими последствиями. В сфере бизнеса, независимо от того, чем мы занимаемся и на каком этапе карьерного пути находимся, успех зависит от того,

какие мы и какое впечатление производим на руководителей, клиентов, покупателей, сотрудников и коллег. Важность понимания этого возрастает по мере повышения уровня в иерархической системе компании: отсутствие самоосознания у топ-менеджеров на *600 процентов повышает вероятность* того, что они поставят компанию на грань провала [24] (что, по некоторым данным, может обойтись компаниям в баснословную сумму — 50 миллионов долларов на одного топ-менеджера) [25]. В целом специалисты, не обладающие самоосознанием, не просто менее удовлетворены своей профессиональной деятельностью: когда в их карьере наступает застой, им трудно даже разобраться, каким должен быть следующий шаг [26].

Этот список можно продолжать до бесконечности. После многолетних исследований в данной области я возьму на себя смелость утверждать, что **самоосознание — это метанавык XXI столетия**. И, как вы узнаете, все те качества, которые имеют решающее значение для достижения успеха в современном мире (эмоциональный интеллект, эмпатия, способность к влиянию и убеждению, коммуникативные навыки и сотрудничество), *проистекают из самоосознания*. Иначе говоря, без осознания себя почти невозможно овладеть теми навыками, которые делают нас более сильными командными игроками, незаурядными лидерами и людьми, способными строить прочные отношения как в профессии, так и в любых других сферах жизни.

Вряд ли найдется много людей, которые не понимали бы интуитивно, что самоосознание играет в их жизни важную роль. В конце концов, мы довольно свободно применяем этот термин по отношению к своим руководителям, коллегам, родственникам и политикам. Может быть, вы заметили, что при этом мы обычно употребляем его в негативном значении, например, когда говорим «такой-то просто не осознает себя»? Однако, несмотря на исключительно важную роль самоосознания в достижении успеха и счастья, это качество встречается крайне редко.

Большинство людей склонны к **самообману**, противоположности самоосознания, и не желают узнать правду, которая часто бывает безжалостной. Это особенно верно в случаях, когда самообман маскируется, как это обычно происходит, под инсайт. Подполковник, о котором рассказывалось в начале главы, — пример одного из них. Давайте теперь проанализируем современный пример. Не так давно я прочитала бестселлер Тревиса Бредбери *Emotional*



Intelligence 2.0\* и с удивлением узнала, что за прошедшее десятилетие коллективный коэффициент эмоционального интеллекта возрос. (Эмоциональный интеллект [emotional quotient, EQ] определяется как способность распознавать, понимать собственные эмоции и эмоции других людей и управлять ими. Результаты многочисленных исследований показывают, что люди, обладающие эмоциональным интеллектом, добиваются более весомых результатов, более выносливы в борьбе с трудностями, более устойчивы к стрессу, лучше владеют навыками формирования отношений и т. п.) Однако в рамках моей работы в качестве организационного психолога выводы Бредбери не соответствовали моим наблюдениям: как минимум в отдельных случаях я видела, что в последние годы низкий коэффициент EQ становится более острой проблемой, а не наоборот.

Поразительную причину этого несоответствия я обнаружила только после того, как прошла онлайн-тест по определению EQ, ссылка на который была дана в книге. Действительно, исследование Бредбери охватывало поразительно большое число людей — 500 тысяч респондентов, однако его выводы основывались на их собственных оценках. Поразмыслите над этим. Вспомните человека с самым низким уровнем эмоционального интеллекта из всех, кого знаете. Допустим, вы попросили его оценить свой EQ. Сколько вы готовы поставить на то, что он считает свой показатель EQ *по меньшей мере* выше среднего? Таким образом, альтернативное и гораздо более вероятное объяснение — это **растущий разрыв между тем, какими мы видим себя и какие мы есть на самом деле**. Получается, то, что выглядело как повышение коэффициента EQ, скорее всего, было *снижением* уровня самоосознания\*\*.

В современном обществе, члены которого становятся все более сосредоточенными на собственном «я», еще легче попасть в эту ловушку. Последние поколения выросли в мире, где самооценка превратилась в одержимость,

---

\* Издана на русском языке: Бредбери Т., Гривс Дж. Эмоциональный интеллект 2.0. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

\*\* Меня часто спрашивают о том, как самоосознание связано с эмоциональным интеллектом. Простыми словами, суть эмоционального интеллекта сводится к осознанию и регулированию собственных эмоций и эмоций окружающих, тогда как самоосознание — гораздо более широкое понятие, охватывающее наши внутренние качества, выходящие за рамки эмоций (наши ценности, увлечения, стремления, подходящие условия, паттерны, реакции и влияние на других людей), а также то, как нас воспринимают окружающие.

людям постоянно напоминают об их прекрасных и особых качествах. Гораздо заманчивее смотреть на себя сквозь розовые очки, чем объективно оценить, кто мы и как выглядим в глазах других людей. И эта проблема присуща не только одному поколению и имеет место не только в США: она затрагивает людей всех возрастов, разного пола, с разным уровнем образования, культурой и вероисповеданием.

Возможно, вы прямо сейчас думаете о людях из своего окружения, пребывающих в иллюзиях, над которыми вы тихонько посмеиваетесь. Это может быть ваш коллега, полагающий, что он блестящий оратор, при том что во время его выступлений все погружаются в сон; или ваш начальник, который гордится тем, что охотно идет всем навстречу, но при этом наводит страх на подчиненных; подруга, которая считает себя душой компании, но всегда ведет себя на вечеринках очень скованно. Тем не менее всем нам необходимо учитывать одну важную вещь. В Библии, в Евангелии от Матфея, 7:4, сказано: «Или как скажешь брату твоему: „дай, я выну сучок из глаза твоего“, а вот, в твоём глазе бревно?» На работе, дома, в ходе учебы, во время игры — везде **мы охотно обвиняем других в том, что они не осознают себя, но редко, если вообще когда-либо, спрашиваем себя, нет ли у нас такой же проблемы.** Вот вам наглядный пример: во время опроса, проведенного среди потенциальных читателей данной книги, целых 95 процентов респондентов отметили, что отчасти или в высокой степени осознают себя!

Хотя многие из нас считают, что знают себя достаточно хорошо, на самом деле в основном такая уверенность безосновательна. Исследователи пришли к выводу, что наша самооценка «во многих случаях искажена и в целом, и по содержанию» [27]. Результаты исследований говорят о том, что зачастую человек не способен правильно оценить свою эффективность и свои способности, от навыков лидерства до умения водить автомобиль, от успеваемости в школе до результативности на работе. И хуже всего то, что *наименее* компетентные люди, как правило, *больше всего* уверены в своих способностях.

В большинстве случаев «сучок» в нашем глазу виден всем, кроме нас самих. Таких примеров множество: это и лишенный музыкального слуха студент, который бросает учебу, чтобы стать певцом; и хвастливый начальник, который, прочитав десятки книг о бизнесе, остается ужасным руководителем; и отец, который проводит с детьми очень мало времени, но считает себя «отцом года»; и трижды разведенная женщина, твердо убежденная

в том, что каждый ее брак распался по вине бывшего супруга. Ну и тот самый подполковник, возомнивший себя военным гением, а на самом деле пытавшийся прыгнуть выше головы.

Впрочем, самоуверенность не единственная форма выражения низкого самоосознания. Порой нам не хватает ясности в отношении своих ценностей и целей, из-за чего мы постоянно принимаем решения, не соответствующие нашим интересам. В других случаях мы не осознаем, какое влияние оказываем на окружающих, и отталкиваем от себя коллег, друзей и членов семьи, даже не догадываясь об этом.

Если неспособность осознавать себя проявляется подобным образом, из этого вытекает резонный вопрос: что такое самоосознание? Когда я приступила к реализации трехлетней программы исследований по этой теме, наиболее логичным мне казалось ответить на этот вопрос в самом начале. Однако я была поражена множеством противоречащих друг другу определений. Смогу ли я разработать эмпирический метод повышения самоосознания без четкого определения этого понятия? В итоге мы с членами исследовательской группы в поисках закономерностей проанализировали результаты более чем 750 исследований и обнаружили два типа, как ни странно, не всегда взаимосвязанных самоосознания.

**Внутреннее самоосознание** подразумевает ясное видение себя. Это **обращенное внутрь понимание своих ценностей, увлечений, стремлений, подходящих условий, паттернов, реакций и влияния на окружающих..** Люди с высоким уровнем самоосознания склонны делать выбор в соответствии с тем, кто они есть на самом деле, благодаря чему они счастливее других, ведь жизнь приносит им большее удовлетворение. Поступки людей, не обладающих таким качеством, не согласуются с их истинным успехом и счастьем — например, они остаются на нелюбимой работе или не разрывают несчастливые отношения, потому что не знают, чего хотят.

**Внешнее самоосознание** подразумевает понимание себя посредством видения со стороны — словом, **знание того, как вас воспринимают окружающие.** Поскольку люди, обладающие внешним самоосознанием, могут правильно оценить себя с точки зрения других, они способны выстраивать более прочные и доверительные отношения. Те же, чей уровень внешнего самоосознания низок, настолько оторваны от того, что о них думают окружающие, что мнение других людей часто ошеломляет их — если, конечно, кому-то хватает смелости его высказать. Во многих случаях к тому времени,

когда эти люди получают такую обратную связь, отношения заходят уже слишком далеко, чтобы их можно было спасти.

Казалось бы, логично предположить, что человек, которому свойственно внутреннее самоосознание, обладает также и внешним, потому что осознание собственных чувств и эмоций помогает нам понять, какими нас видят другие люди. Но, как ни странно, результаты как моих, так и других исследований, показывают, что между этими двумя типами самоосознания *нет никакой зависимости*, а согласно некоторым исследованиям, она даже обратная! По всей вероятности, вы знакомы с людьми, которые занимаются самокопанием, но не имеют ни малейшего представления о том, какое впечатление производят на окружающих. Например, один мой знакомый каждый год тратит тысячи долларов на психотерапию, медитацию и ретриты, чтобы «работать над собой», но друзья считают его равнодушным человеком, который не отдает себе отчета в происходящем, а он об этом даже не догадывается. Вторая сторона этой медали сопряжена с другой опасностью. Чрезмерная заикленность на чужом мнении может помешать человеку сделать выбор в пользу собственного счастья и успеха.

В общем, для того чтобы обладать истинным самоосознанием, необходимо понимать себя, *а также* знать, как вас воспринимают окружающие. Более того, путь к обретению истинного самоосознания существенно отличается от того, каким его представляет себе большинство людей. Однако у меня есть хорошая новость для тех, кому эта задача кажется пугающей или недостижимой. По данным моих исследований, **навык самоосознания поддается развитию.**

Утром третьего июля наконец произошла эпическая битва подполковника. Войско из семисот вражеских солдат под командованием сводного брата одного из разведчиков, зверски убитых в предыдущем бою, окружило ненадежную крепость тремя большими колоннами. Несмотря на численность противника, подполковник был убежден, что одержит победу, как и в прошлый раз.

Из-под прикрытия леса на осажденных посыпался град пуль. А поскольку позиция отряда подполковника была совершенно незащищенной, его люди могли вести ответный огонь, только выглядывая из траншей и стреляя вслепую. В большинстве случаев они не попадали в цель. Когда положение ухудшилось, казалось бы, дальше некуда, сильный проливной дождь начал затапливать низину и превратил форт в грязевую яму, сделав

боеприпасы бесполезными. Битва длилась один день, но подполковник заплатил за нее непомерно высокую цену. Тогда как потери врага составляли всего тридцать человек убитыми и ранеными, в грязной, залитой кровью низине лежали сто убитых или раненых солдат его отряда. Четвертого июля подполковник сдался, подписав документ на языке, которого не знал. (Сделав это, он неумышленно сознался в совершении военных преступлений, и последствия этого поступка не давали ему покоя еще много месяцев.)

В довершение всего, когда подполковник и уцелевшие солдаты строем возвращались домой, они были не в силах помешать врагу разграбить их имущество. Полк, чудом избежавший полного уничтожения, был разделен на десять рот. А сам командир отказался принять понижение в звании до капитана и подал в отставку.

Однако вы очень удивитесь, узнав имя человека, который, попав во власть самообмана, потерпел позорное поражение. Описанные события происходили в 1754 году в месте под названием Грейт-Мидоуз, расположенном на территории современной Пенсильвании, а подполковником был не кто иной, как Джордж Вашингтон. Битва в форте Несессити положила начало Семилетней войне, и, как пишет английский писатель Хорас Уолпол, «пуля, выпущенная молодым виргинцем в американской лесной глуши, разожгла мировой пожар». Это был первый (и последний) раз, когда Вашингтон сдался врагу.

Учитывая репутацию Вашингтона как героического генерала, блестящего государственного деятеля и отца американской нации, поведение двадцатидвухлетнего новобранца кажется просто возмутительным. Но именно в этом все дело: хотя впоследствии Вашингтон стал мудрым, сдержанным, осознающим себя государственным деятелем, начинал он как дерзкий, самонадеянный, не осознающий себя выскочка. Историк Уильям Райт Эбботт писал: «В большей степени, чем у других, биография Вашингтона — это история человека, создавшего себя» [28]. Проанализировав его историю, мы обнаружим много подсказок, как пройти успешный путь к самоосознанию.

В тех случаях, когда Вашингтон 1.0 не был способен увидеть или признать свои недостатки, Вашингтон 2.0 получал удовольствие от их обнаружения [29]. «Я готов слушать о приписываемых мне или реальных ошибках, — заявил он. — Человек, который стремится быть на хорошем счету у других людей, обязан делать это» [30]. В тех случаях, когда Вашингтона

1.0 не волновало, что о нем думают окружающие, Вашингтон 2.0 «изучал каждый аспект [важных решений], анализировал, как будут восприняты его действия» [31]. В тех случаях, когда Вашингтон 1.0 предпочитал фантазию реальности, Вашингтон 2.0 считал, что необходимо «принимать во внимание средства, а не желания» [32]. В тех случаях, когда Вашингтон 1.0 страдал манией величия, Вашингтон 2.0 сдерживал свои амбиции скромностью и служением идеалу. Например, когда Конгресс выбрал его президентом, он сдержанно отреагировал на это: «Хотя я осознаю всю тяжесть возложенной на меня задачи и чувствую свою неспособность выполнить ее... все, что я могу обещать, — это то, что буду работать над этим с честным усердием» [33].

Как известно, был только один президент Джордж Вашингтон. И суть вот в чем: множество людей (специалистов, родителей, учителей, студентов, творческих натур) прошли подобную трансформацию. Последние три года я занималась поиском и изучением таких исключений — тех, кто вопреки трудностям добился значительных сдвигов в самопознании и пожал плоды своих усилий. В этой книге вы услышите вдохновляющие и поучительные истории о них.

Следует отметить, что изучение таких исключительных случаев не было моим первоначальным планом. Приступив к исследованиям, после анализа всех тех работ по теме самоосознания, к которым мы с моей командой могли получить доступ, я приняла решение провести интервью с несколькими десятками человек, соответствующих нашим критериям высокого уровня самоосознания. Я рассуждала так: если мне удастся узнать, что делают эти люди, я разгадаю их секрет и поделюсь им с остальными. Однако я наткнулась на глухую стену, существование которой, как выяснилось впоследствии, можно было предвидеть. Проведение интервью с людьми, чье самопознание произошло естественным образом, иными словами, которым всегда было свойственно самоосознание, оказалось, как ни странно, лишённым смысла. Я спрашивала своих собеседников, что они делают для развития самоосознания, и они отвечали что-либо в таком роде: «Не знаю. Наверное, я просто пытаюсь размышлять о себе», или «Я никогда об этом не думал. Я просто делаю это», или «Мне это дано от рождения».

И вдруг на меня снизошло озарение: если я хочу взломать этот код, мне нужно искать ответ не у тех, кто всегда обладал самоосознанием. Напротив, я должна найти тех, кто добился впечатляющих, переломных улучшений в понимании самого себя, уже будучи взрослым. Другими словами, мне

необходимо было изучать людей, обладающих самоосознанием, *но не обладавших этим качеством изначально.*

Приступив к поиску таких гениев, мы с командой вывели два строгих, незыблемых критерия. Во-первых, эти люди должны иметь высокий уровень самоосознания обоих типов (внутреннего и внешнего), как по собственным оценкам, так и по мнению людей, которые хорошо их знают. Во-вторых, они должны были начать взрослую жизнь с низкого или среднего уровня самоосознания, но со временем существенно его повысить — в данном случае тоже как по собственным оценкам, так и по мнению людей, хорошо их знающих.

Опросив тысячи людей со всего мира, мы нашли 50 человек, соответствующих нашим критериям [34]. Один из моих научных ассистентов в шутку, но весьма уместно назвал их **единорогами самоосознания** (ведь это редкие, особые создания, в существование которых большинство людей даже не верят!) — и этот термин прижился. Наши «единороги» представляли все слои общества, и, самое интересное, не было никакой связи между наличием самоосознания и родом занятий, сферой деятельности, возрастом, полом, образованием, национальной принадлежностью или любой другой характеристикой. Это были специалисты в разных областях, предприниматели, люди творческих профессий, студенты, учителя, неработающие родители, топ-менеджеры — даже CEO\* компаний, входящих в список Fortune 10, — и многие другие. Однако у членов этой неоднородной группы все же были две общие черты: убежденность в первостепенном значении самоосознания и готовность развиваться и совершенствоваться на протяжении всей жизни.

Для того чтобы помочь вам лучше понять, что это за люди, позвольте мне рассказать о том, как я впервые догадалась, что нахожусь в обществе такого человека.

В государственной средней школе города Чибок в Нигерии приближалось время экзаменов; 276 школьниц спали крепким сном после трудного дня. Поздно ночью 14 апреля 2014 года их мирный сон внезапно прервала группа вооруженных мужчин, ворвавшихся в погруженное во тьму общежитие. Эти мужчины заверили напуганных и растерявшихся девочек: «Мы охранники. Мы пришли, чтобы помочь вам».

---

\* CEO — генеральный директор компании. *Прим. ред.*

После того как школьницы в ужасе покинули общежитие, где были в безопасности, их под дулами автоматов посадили в грузовики и отвезли в укрепленный лагерь в лесу Самбиса. Эти мужчины были членами нигерийской террористической организации «Боко харам». В момент написания этих строк 57 школьницам удалось сбежать, а 27 девочек были выпущены или освобождены, однако трудно сказать, будут ли когда-либо найдены оставшиеся 192 девочки. И хотя эта история привлекла внимание всего мира, мало кто знает, что нигерийские военные получили предупреждение о готовящемся нападении за четыре часа до его начала. Кроме того, они точно знали, где именно держат девочек. Тем не менее никто ничего не предпринял для их спасения.

Менеджер одной нигерийской нефтегазовой компании находилась в Нью-Йорке, вдали от леса Самбиса, когда услышала эту новость. Поначалу она сочла подобное происшествие просто невозможным. Однако вскоре 34-летняя Флоренс Озор поняла, что трагические события действительно случаются. Она должна была что-то сделать — но что?

Комфортнее всего Флоренс чувствовала себя дома, уткнувшись в книгу. Она была не очень общительна и намеренно оставалась в тени как на работе, так и в своей общине. Поскольку Флоренс всегда вела себя очень скромно, чтобы никто не мог обвинить ее в саморекламе или высокомерии, никто не считал ее человеком, способным оказаться на переднем крае борьбы с терроризмом. Однако провидение распорядилось так, что недавно на Флоренс снизошло озарение, которому суждено было изменить всю ее жизнь. **Самоосознание — это путь, а инсайты — этапы на этом пути.** Это горячее, питающее энергией мощный спорткар на автомагистрали самоосознания: когда они случаются, мы можем прибавить скорость; без них оказываемся на обочине.

Флоренс уже была близка к тому, чтобы нажать на газ. За несколько дней до похищения девочек в Чибоке она находилась в Вашингтоне, на вводном курсе престижной четырехнедельной программы наставничества, организованной журналом Fortune и государственным департаментом США. Однажды утром Флоренс участвовала в секционном заседании по теме вовлечения средств массовой информации в социальные перемены, но при этом испытывала сильный дискомфорт. Для нее призыв к действию был равносильным тому, чтобы нацепить неоновую вывеску с надписью «Посмотрите на меня!». Флоренс всегда выступала за справедливость, но не публично — она была более склонна вести борьбу в узких кругах. Будучи интровертом,



она боялась, что выход на мировую сцену повлечет за собой вторжение большого количества людей в ее личное пространство, что неизбежно привело бы к потере конфиденциальности и контроля.

После того как Флоренс вернулась в номер отеля, у нее внутри как будто прорвало какую-то плотину. Она поняла, что ее стремление к уединению — ничто по сравнению с масштабом перемен, которых она хочет добиться в окружающем мире. А в день похищения девочек в Чибоке ее решимость еще больше усилилась. Флоренс мгновенно приняла решение: каким бы ни был риск, чем бы ни пришлось ей пожертвовать, возвращение девочек домой — ее моральный долг. *«Я больше никогда не буду уклоняться от чего бы то ни было только потому, что боюсь оказаться в центре внимания, — поклялась она. — Я всегда была борцом, так почему бы не сообщить об этом миру? Вот кто я есть на самом деле».*

К тому времени, когда Флоренс вернулась домой из Нью-Йорка, движение #BringBackOurGirls («Верните наших девочек») уже начало охватывать весь мир. Однако правительство Нигерии по-прежнему ничего не предпринимало. Примерно в это же время удивительная женщина по имени Хадиза Бала Усман организовала группу активистов, чтобы потребовать ответа от международного сообщества и правительства страны. Вооружившись только что обретенным осознанием своей способности оказывать влияние на широкие массы людей, Флоренс присоединилась к первым протестам группы в столице Нигерии Абудже. Протестующие собрались под проливным дождем у фонтана «Единство» — огромного бетонного монумента с водным каскадом, выбрасывающим в небо множество струй. Проведение акции протеста в этом месте было не просто сигналом о намерении организаторов (достижение единства), акцию необходимо было провести как можно ближе к зданию Национального собрания страны.

Протестующие продолжали собираться там каждый день до тех пор, пока их послание не было услышано. За это время они сталкивались с угрозами и травлей со стороны наемных бандитов, которые гонялись за ними с палками, воровали их телефоны и фотоаппараты и даже разбивали стулья об их спины — и все это на глазах у безучастных полицейских и государственных служащих. Однако ничто не сломило их волю. Флоренс и ее соотечественники будут продолжать требовать действий до тех пор, пока девочки благополучно не возвратятся домой.

Люди постоянно говорят Флоренс, насколько сильно они удивлены тем, что она вышла из своего узкого круга и стала принимать участие в жизни

общества. Флоренс утверждает, что поначалу это удивляло даже ее саму, но она осознала, что решимость не была для нее чем-то совершенно новым — просто раньше она не давала о себе знать так сильно.

Начиная с того времени растущая известность Флоренс, как в сети, так и в реальном мире, позволяет ей оказывать более глубокое и значительное влияние на свою страну, свой континент и свой мир. Например, в рамках недавно учрежденного фонда Florence Ozor Foundation Флоренс и ее единомышленники работают над созданием благоприятных возможностей, стимулированием успеха и содействием процветанию на африканском континенте. В 2014 году представители фонда выступили с гражданской общественной инициативой по повышению уровня образования и вовлечению граждан Нигерии в избирательный процесс. Они развернули в средствах массовой информации масштабную кампанию, которая оказала влияние на ход этой дискуссии и позволила добиться того, чтобы нигерийцы узнали, где и почему они должны голосовать. После того как выборы были отложены, фонд в сотрудничестве с другими организациями провел марши протеста, решительно заявив о том, что нигерийский народ больше не примет никаких отсрочек. В значительной мере благодаря их усилиям 30 миллионов нигерийцев приняли участие в президентских выборах 28 марта 2015 года, несмотря на беспрецедентную угрозу террористических актов и насилия [35].

Поразительная приверженность Флоренс самоосознанию помогла ей сделать выбор в пользу долгосрочного успеха и счастья. Это помогло ей осознать, какое влияние она может оказать на наш мир. Это позволило ей найти свое призвание. С каждым днем после того важнейшего инсайта, который развернул жизнь Флоренс в новом направлении, она осознавала, что чем больше людей встречается на ее жизненном пути, тем в большей степени она может изменить этот мир к лучшему. (Поскольку я очень хорошо знаю Флоренс, то абсолютно уверена, что она реализует более широкое видение — возможно, как я часто говорю ей, в качестве первой женщины-президента Нигерии.)

В истории Флоренс примечательно еще и то, что этот инсайт был просто одним из многих. Такова особенность «единорогов»: они знают, что **самоосознание — это не упражнение, которое выполняется только один раз**, а непрерывный процесс погружения вглубь себя, постановки вопросов и обнаружения ответов, бывших там всегда. Подобно Джорджу Вашингтону, Флоренс Озор служит наглядным примером преобразующей силы самоосознания.

В ходе работы над этой книгой мне посчастливилось побеседовать с Аланом Малалли, бывшим CEO компании Ford, который возглавил одно из самых успешных спасений компании от краха. А еще, он мой личный герой. В самом начале нашей беседы я задала ему достаточно прямой вопрос: если он получает столько просьб об интервью, как я думаю (так оно и было: во многих случаях он получал по десятку просьб в неделю), то почему согласился побеседовать со мной? Потягивая кофе на солнечной террасе дома в Скотсдейле, он с улыбкой и искоркой в глазах ответил: «Потому что еще никто не написал такую книгу, а ее *необходимо* написать. Всю мою карьеру и всю жизнь наполняет одна важная истина: самая большая возможность для совершенствования (в бизнесе, дома и в жизни) — это осознание».

Я сама не сказала бы лучше. Хотя многие мыслители в области менеджмента и бизнес-лидеры возносят хвалу самоосознанию, предпринималось крайне мало систематических попыток выполнить научный анализ того, как оно формируется и как его можно использовать более эффективно. По этой причине основная цель моего исследования состояла в том, чтобы помочь людям повысить свое самоосознание во имя личной удовлетворенности и профессионального успеха. В ходе исследований я сделала ряд поразительных открытий, которые поставили под сомнение традиционные представления об этом, а также узнала, что многое, если не все, из того, что, по мнению людей, повышает их самоосознание, на самом деле дает обратный эффект. В оставшейся части книги вы развенчаете для себя эти заблуждения и узнаете, что на самом деле нужно сделать, чтобы обрести самоосознание.

**Я написала эту книгу для всех, кто стремится совершить переход от слепоты к озарению и пожать плоды разумного выбора, прочных отношений и качественной жизни.** Моя цель — помочь вам избежать препятствий и неправильных поворотов, дать вам инструменты для раскрытия совершенно нового уровня самопознания, а также показать, как можно выжить и процветать во все менее осознающем себя мире.

В первой части книги вы узнаете о том, из чего состоит самоосознание и какие преграды встречаются на пути к нему. В главе 2 мы начнем с семи столпов инсайта, которые отделяют осознанное от неосознанного. Разобравшись в том, что значит осознавать себя на самом деле, мы перейдем к анализу препятствий на пути к самоосознанию и узнаем, как их преодолеть. В главе 3 представлен анализ внутренних преград, которые не только мешают формированию самоосознания, но и вселяют в нас необоснованную

уверенность в том, что мы *уже* осознаем себя. В главе 4 мы перейдем к самому важному социальному барьеру на пути к инсайту, который представляет собой нечто вроде «культы себя». Знаете вы об этом или нет, но эта «секта» уже пыталась завлечь в свои ряды вас и всех, кого вы знаете, чтобы вы были в большей мере поглощены собой и меньше осознавали себя.

Вторая часть книги посвящена внутреннему самоосознанию. В главе 5 я опровергну многие мифы и бессмысленные представления о том, что на самом деле требуется для повышения самоосознания. Вы узнаете, почему самонаблюдение не всегда приводит к инсайту; как те, кто стремится узнать всю правду о себе, реже всего ее находят; почему многие общепринятые подходы к развитию самоосознания, такие как психотерапия и ведение дневника, содержат скрытые ловушки. После того как мы установим, что *не способствует* повышению самоосознания, из главы 6 вы узнаете, что обеспечивает его рост, и получите ряд практических рекомендаций, которые сможете сразу же применить.

В третьей части книги рассматриваются удивительные заблуждения, а также правда о внешнем самоосознании, и рассказывается, почему нам не удастся разобраться в этом самостоятельно. Вы узнаете, что даже когда нам *кажется*, что мы понимаем, какими нас видят другие люди, чаще всего мы в корне ошибаемся. В главе 7 представлены самые серьезные заблуждения людей в отношении внешнего самоосознания. Хотя в настоящее время так называемая обратная связь на словах широко поддерживается в мире бизнеса и за его пределами, крайне редко можно получить непредвзятые, объективные данные о том, что мы делаем хорошо и в чем нам следует совершенствоваться. Я познакомлю вас с несколькими подходами, которые позволяют преодолеть эти препятствия и получить обратную связь (на работе и дома) на собственных условиях. И наконец, в главе 8 вы узнаете, как получать такую обратную связь, не пытаясь защититься или закрыть на нее глаза, а также как руководствоваться ею, оставаясь при этом самим собой.

В четвертой части книги анализируется более широкая картина самоосознания. В главе 9 речь пойдет о том, как эффективные лидеры стимулируют самоосознание в своих командах и организациях. Вы поймете, как попытка создать в команде атмосферу открытости может вам дорого стоить, если сначала вы не позаботитесь обо всех необходимых составляющих. В этом случае ваши усилия могут привести к нежелательным последствиям: вы перестанете получать инсайты и только усугубите замкнутость членов команды. В конце главы представлен поэтапный процесс (я применяю его

на протяжении более десяти лет), который позволит вашей команде обмениваться обратной связью безопасным, прямым и продуктивным способом.

Глава 10 преследует амбициозную, но важную цель — помочь вам добиться успеха в нашем, становящемся все более иллюзорным мире. При обсуждении моих исследований люди часто просят: «*Пожалуйста*, не могли бы вы помочь мне наладить отношения с [имя человека, пребывающего в иллюзиях]»? Безусловно, мы не можем заставить других людей осознавать себя, но существует неожиданно большое количество стратегий, которые могут ограничить негативные последствия самообмана, а иногда даже помогают им стать менее подверженным иллюзиям. В конце книги представлен мой «Семидневный челлендж инсайта» — проверенный на практике инструмент, который поможет вам добиться быстрых побед на пути к самоосознанию.

И наконец, хотелось бы отметить, что существует два типа людей: те, кто думает, что осознает себя, и те, кто действительно обладает самоосознанием. Мой смелый замысел состоит в том, чтобы создать мир людей второго типа. Препград на пути к самоосознанию множество, но с помощью взгляда со стороны и нескольких мощных инструментов они вполне преодолимы. А сделав это, мы создадим условия для обретения новой уверенности в себе и успеха. В конце концов, как без инсайта проложить курс, который поможет нам обрести радость и счастье? Или построить глубокие и прочные отношения с людьми? Или достичь своей истинной цели? Надеюсь, эта книга станет эффективным напоминанием о трех важных вещах: во-первых, самоосознание — лучшая основа для хорошо прожитой жизни; во-вторых, этот путь *можно* одолеть; и в-третьих, эта цель стоит того, чтобы мужественно прилагать усилия ради ее достижения.



Часть I

# Трудности и составляющие самоосознания

## Глава 2

# Анатомия самоосознания

## Семь столпов инсайта

*Начало знания — это открытие  
того, чего мы не понимаем.*

Фрэнк Герберт

Несмотря на то что на протяжении тысячелетий цивилизация майя была доминирующим обществом в Мезоамерике\*, ее руины почти тысячу лет оставались нетронутыми, пока в начале XIX столетия не началось изучение этой удивительной культуры, в результате которого мы узнали множество удивительных подробностей об образе жизни майя. Например, майя задолго до появления современного календаря измеряли время в днях и месяцах. У них было многогранное представление об астрономии. Они выращивали зерновые в самых неожиданных местах. Они создали один из первых письменных языков. Они строили огромные дворцы и павильоны без металла

---

\* В состав Мезоамерики входил полуостров Юкатан, Гватемала, Белиз, Мексика и западные районы Гондураса и Сальвадора.



или техники [1]. Считается даже, что они открыли способ получения каучука.

Среди всех этих грандиозных открытий была одна тайна, которая более сотни лет не давала покоя археологам. Будучи одной из самых крупных за всю историю человечества, цивилизация майя достигла небывало высокого уровня развития в 800 году [2], но к 950 году 95 процентов майя загадочным образом исчезли [3]. Ученые выдвинули ряд гипотез насчет того, почему это произошло: грандиозная катастрофа вроде землетрясения или извержения вулкана; вирус, принесенный испанскими поселенцами; страшная гражданская война. Однако долгие годы не было никаких точных ответов на вопрос, который волновал ученых на протяжении десятков лет.

Впрочем, все это время факты были у исследователей прямо перед глазами — просто они не свели их воедино надлежащим образом. И наконец кто-то все же сделал это. В книге *Collapse\**, опубликованной в 2005 году, географ Джаред Даймонд высказал предположение, что исчезновение цивилизации майя произошло в результате сочетания таких факторов, как массовая вырубка леса и продолжительная засуха [4], после чего урожайность зерновых начала падать, торговля переместилась в другие места, а тропические леса медленно поглотили покинутые города [5]. Хотя полного согласия по-прежнему нет, по мнению большинства ученых, Даймонд раз и навсегда разгадал главную тайну исчезновения цивилизации майя [6].

Наука о самоосознании пошла поразительно похожим путем. Подобно тому как руины цивилизации майя оставались нетронутыми в течение столетий, пока их не обнаружили археологи, тему самоосознания в разных источниках можно отследить до 600 года [7]. И только в последние сорок лет эта концепция стала объектом тщательного научного исследования. На протяжении тысячелетий дисциплина самопознания ограничивалась философией и религией. Римский философ времен античности Плотин считал, что счастья можно достичь благодаря познанию своего истинного «я» [8]. Пожалуй, самый знаменитый пример важности самоосознания для человека — это изречение семи греческих мудрецов «Познай самого себя», начертанное на входе в храм Аполлона в Дельфах; эти слова, словно заклинание, Платон неоднократно подчеркивает в учении Сократа.

---

\* Издана на русском языке: *Даймонд Дж. Коллапс. Почему одни общества приходят к процветанию, а другие — к гибели.* — М.: АСТ, 2016.

Хотя большинство людей ассоциируют самоосознание с буддизмом, его важность признают почти все религиозные традиции. В главе 1, например, упоминается христианская притча о бревне в своем глазу и сучке в глазу другого человека. Китайский философ Конфуций считал, что для того чтобы управлять людьми, необходимо научиться управлять собой. В древнеиндийском трактате «Упанишады» сказано, что «постижение истины о самом себе — это и есть знание» [9]. В иудейской вере самопознание обозначается как предпосылка самосовершенствования [10]. Арабский философ X столетия Авиценна писал, что «самоосознание имеет большое значение для души, а [наше] осознание самих себя — это и есть само бытие» [11].

К сожалению, когда исследователи самоосознания наконец получили возможность наверстать упущенное, они совершили те же ошибки, что и археологи, изучавшие руины цивилизации майя: потратили много лет на тщательное изучение поразительно мелких деталей в ущерб более крупным и важным вопросам. И что они получили в результате? Огромное количество разрозненных, зачастую второстепенных трудов, выводы из которых никто даже не пытался свести воедино. В связи с этим, когда я попыталась кратко описать состояние науки о самоосознании, сперва у меня было больше вопросов, чем ответов, начиная с самого важного: *что это такое?*

Как сказано в предыдущей главе, в самом начале наших исследований я с удивлением узнала, что одно из наиболее серьезных препятствий в изучении самоосознания — это поразительное отсутствие единого мнения по поводу его определения. В начале 70-х годов прошлого века психологи Шелли Дюваль и Роберт Уикленд одними из первых выполнили научный анализ концепции, которую они назвали «самоосознанием». Однако Дюваль и Уикленд решили определить самоосознание как *временное состояние* — примерно так, как вы себя чувствуете на вечеринке, где никого не знаете, как будто все на вас смотрят, отчего хочется уйти [12]. Определение профессора из Колледжа Кеньона Аллана Фенигштейна и его коллег было ненамного лучше, поскольку в нем самоосознание уподобляется личностному качеству, такому как застенчивость, например [13]. Определения, сформулированные другими исследователями, касались самых разных аспектов, от самонаблюдения [14] до размышлений о том, какими видят нас другие люди [15], и различия между нашими представлениями о себе и представлениями окружающих о нас [16]. На мой взгляд, в большинстве этих определений

упущен один важный момент\*. Почему? Потому что *сосредоточение внимания* на самих себе еще не означает *понимания себя*.

Судя по моему опыту работы в области организационной психологии, у людей, которым свойственно ясное понимание себя, неизменно более успешная карьера и более счастливая жизнь. У них сформировалось интуитивное понимание того, что для них имеет значение, как они себя ведут и какими их видят окружающие. К сожалению, я не нахожу подобного определения самоосознания в научной литературе. На самом деле портрет обладающего самоосознанием человека, рисуемый большинством проводимых исследований, представляет не фигуру просветленного далай-ламы, а скорее, неврастеничного персонажа Вуди Аллена (никаких обид, мистер Аллен — я люблю ваши фильмы!). Очевидно, что существует огромное несоответствие между тем, как исследователи определяют самоосознание, и тем, что это на самом деле такое — по крайней мере, с моей точки зрения.

По этой причине мы с членами моей исследовательской команды потратили больше года на то, чтобы определить, что такое самоосознание, и в итоге пришли к следующему выводу: **самоосознание — это стремление и умение понимать себя, а также то, какими видят нас другие люди.** Строго говоря, мы обнаружили, что «единороги», принимавшие участие в нашем исследовании, то есть люди, существенно повысившие свое самоосознание во взрослой жизни, обладают способностью проникать в суть вещей в семи различных областях жизни, что несвойственно тем, кто себя не осознает. Они осознают свои *ценности* (руководящие жизненные принципы), *увлечения* (любимые виды деятельности), *стремления* (что они хотят испытать и чего достичь), *подходящие условия* (какая среда им необходима для того, чтобы быть счастливыми и увлеченными), *паттерны* (устойчивые образ мышления и чувствования и тип поведения), *реакции* (мысли, чувства и поступки, раскрывающие их способности) и *влияние* (воздействие, оказываемое ими на других людей).

В данной главе мы раскроем суть этих **семи столпов инсайта** и начнем создавать картину глубокого, многогранного понимания, лежащего в основе самоосознания. Затем обсудим не менее важный аспект инсайта: для того чтобы обладать истинной осознанностью, недостаточно просто понимать себя, нужно также знать, какими нас видят другие люди.

---

\* Однако есть несколько значимых исключений, таких как исследователь Энтони Грант; в главе 5 вы узнаете больше о его работе.

## Семь столпов инсайта

Бенджамин Франклин был известным политиком, изобретателем и одним из самых популярных первых государственных деятелей США. Мало кто знает, что этому титану Возрождения было свойственно невероятно глубокое понимание самого себя, которое он обрел уже во взрослой жизни. Вообще говоря, поскольку Бенджамин Франклин родился за тридцать лет до Джорджа Вашингтона, именно его нужно было бы назвать первым «единорогом» самоосознания в Америке.

Бенджамин Франклин родился в 1706 году и был десятым сыном ремесленника, занимавшегося изготовлением мыла. В возрасте десяти лет из-за финансовых трудностей, постигших семью, Франклину пришлось бросить учебу в школе. В двенадцать он начал работать подмастерьем в типографии своего брата Джеймса. Однако в 1723 году, после многих лет плохого обращения со стороны брата (сегодня мы назвали бы такое отношение травлей), Франклин сбежал из дома и начал новую жизнь в Филадельфии. Всего через три года за его плечами уже было два обанкротившихся коммерческих предприятия и внебрачный сын. (Как и в случае с Вашингтоном, большинство учебников истории приукрашивают эти неприглядные факты.)

Франклин воспитывался как пресвитерианин, но редко посещал церковь. Он заявил, что у него вызывает разочарование тот факт, что церковные проповеди «не затрагивают ни одного морального принципа» [17]. Такой неутешительный вывод вкупе с пережитыми в детстве трудностями и опрометчивыми решениями в самом начале жизненного пути стал причиной стремления Франклина к достижению нравственного совершенства. В итоге в возрасте двадцати лет он выработал ряд принципов, в соответствии с которыми хотел прожить жизнь.

1. **Воздержанность.** Не ешь до пресыщения, не пей до опьянения.
2. **Молчаливость.** Говори только то, что может принести пользу другим людям или тебе самому; избегай пустых разговоров.
3. **Любовь к порядку.** Для каждой вещи есть свое место; для каждого занятия есть свое время.
4. **Решительность.** Решайся делать то, что должно; неуклонно выполняй то, что решено.

5. **Бережливость.** Позволяй себе только те расходы, которые принесут пользу другим или тебе самому; ничего не растрачивай попусту.
6. **Трудолюбие.** Не теряй времени даром; будь всегда занят чем-либо полезным; отказывайся от всех ненужных дел.
7. **Искренность.** Не прибегай к пагубному обману; имей чистые и справедливые помыслы, а в разговоре пусть такими же будут и слова.
8. **Справедливость.** Никогда не обижай людей, причиняя им зло или не делая добра, как велит долг.
9. **Умеренность.** Избегай крайностей; не держи обиды за причиненное зло, даже если кажется, что оно того заслуживает.
10. **Чистоплотность.** Не допускай ни малейшей грязи ни на себе, ни в одежде, ни в доме.
11. **Спокойствие.** Не волнуйся из-за пустяков, из-за происшествий мелких или неизбежных.
12. **Целомудрие.** Похоти предавайся редко, единственно для здоровья или для продления рода; не допускай, чтобы она привела к отупению или слабости, лишила душевного покоя или бросила тень на твое доброе имя или имя другого человека.
13. **Скромность.** Подражай Иисусу и Сократу.

Франклин называл эти принципы добродетелями, но их можно назвать также *ценностными ориентирами*, а это и есть наш первый столп инсайта. В действительности разработка **базовых принципов, определяющих, как мы хотим прожить свою жизнь**, — первый и крайне важный шаг на пути к самоосознанию. Именно ценности определяют, каким человеком вы хотите стать, и представляют собой критерий для оценки своих действий. Прилагая усилия, которые пристыдили бы даже самых прилежных из наших «единорогов», Бенджамин Франклин оценивал свои поступки в «маленькой книжечке», которую завел, чтобы отслеживать свои успехи; на полях он писал вдохновляющие цитаты из трудов Цицерона, притч царя Соломона и произведений поэта Джеймса Томсона (наряду с изобретением бифокальных очков и ласт Франклин, как оказалось, был также создателем дневника самопомощи [18]). На каждой странице этой книги красовалась разлинованная красными чернилами таблица, строки которой соответствовали добродетелям, а столбцы — дням недели. И хотя Франклин уделял особое внимание одной добродетели в неделю, в конце каждого дня он просматривал весь список, делая «маленькие черные

пометки», если его поведение в этот день\* не соответствовало той или иной добродетели.

Воздержанность

*Не ешь до пресыщения; не пей до опьянения*

	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб
В.							
М.	**	*	*	*			
Л.	*	*	*		*	*	*
Р.			*		*		
Б.		*			*		
Т.			*				
И.							
С.							
У.							
Ч.							
С.							
Ц.							
С.							

Хотя не все «единороги самоосознания» столь прилежны, как Франклин, многие из них пользуются аналогичными методами. Например, у одного молодого специалиста список ценностей прикреплен к холодильнику: каждый вечер во время приготовления ужина он оценивает, в какой степени его действия на протяжении дня отображали эти ценности. Помимо осознанного стремления жить в соответствии с собственными ценностями многие «единороги» рассказывали нам о том, что не жалеют сил и времени, чтобы привить эти ценности своим детям. (Ряд вопросов, которые помогут вам проанализировать свои ценности, можно найти в приложении 1.)

---

\* В англоязычных странах закрепилась традиция начинать неделю с воскресенья.  
Прим. ред.

Американский мыслитель Генри Дэвид Торо однажды сказал: «Делайте то, что любите. Познавайте собственные кости, грызите их, хороните их, выкапывайте из земли и грызите снова». Торо был прав: понимая свои **увлечения (то, что мы любим делать)**, мы находим «кость», которую можем грызть вечно. Мой друг Джефф, человек с развитым чувством собственного достоинства, может отследить свои увлечения по ветвям родословного древа. Он унаследовал ум инженера и интерес к тому, как все устроено, от своего деда по материнской линии, а стремление к искусному выполнению работы и неприятие скуки — от деда со стороны отца. Первую половину трудовой жизни Джефф часто менял места работы в сфере информационных технологий. Кем он только не был — от администратора компьютерных систем до разработчика программного обеспечения для высших учебных заведений. Затем, поначалу довольно спокойно, он стал замечать, что его больше интересует проектирование зданий. Со временем новое увлечение стало таким сильным, что он больше не мог его игнорировать. В итоге Джефф бросил работу в сфере информационных технологий и занял желанное место в программе подготовки магистров в области архитектуры.

По окончании обучения Джефф получил работу, его очень радовало это достижение. Он добился цели: стал *архитектором*. Тем не менее далеко не каждый день приносил ему такое большое удовлетворение, как он себе представлял. Безусловно, приходилось иметь дело с плохими клиентами. А порой встречались и плохие руководители. Поскольку Джефф был интровертом, его изматывала работа в офисе, организованном по принципу открытого пространства. Кроме того, он вынужден был признать, что некоторые его проекты несколько скучноваты. Более того, таких проектов было поразительно много. Возможно, по этой причине он постоянно обнаруживал, что чувствует себя измученным и опустошенным, когда возвращается домой после каждого все более тяжелого рабочего дня. Однажды Джефф наконец спросил себя, сможет ли он заниматься этой работой в течение следующих тридцати лет, и услышал в голове четкое и решительное «нет».

Много месяцев Джефф пытался понять, что ему теперь нужно предпринять. Он записал на карточках как можно больше того, что ему нравится делать, и раскладывал их разными способами, чтобы вычислить закономерность. В этот момент Джефф ясно услышал тот надоедливый голос, который игнорировал долгие годы. «*Я не буду по-настоящему счастлив, — понял он, — пока не начну работать на себя*».

Джефф решил выяснить, какие ощущения он испытывал бы на самом деле, если бы работал на себя изо дня в день. После долгих размышлений он наконец сделал следующий шаг. В прошлом он занимался разработкой программного обеспечения, затем проектированием зданий, а теперь хочет открыть консалтинговую компанию, которая будет помогать людям творческих профессий и предпринимателям создавать бизнес. Занимаясь любимым делом, Джефф будет помогать другим делать то, что они любят — как вам такой пример добродетельного круга на волне самоосознания? И последняя мысль привела Джеффа в восторг: он сможет выполнять эту работу на дому. Анализ собственных увлечений позволил Джеффу понять, что он не стремится к стабильности тридцатилетней карьеры, а, наоборот, хочет следовать за своим интересом к проектированию, куда бы это его ни привело. (Ряд вопросов, которые помогут вам проанализировать *свои* увлечения, можно найти в приложении 2.)

Предприниматель Бен Ху пережил аналогичный карьерный кризис среднего возраста, хотя и столкнулся с ним немного раньше. Будучи довольно молодым, в 23 года, Бен испытал чувство, что его жизнь окончена. Он потратил полтора года и сотни тысяч долларов, принадлежавших другим людям, на стартап, который прогорел. Чувство стыда и поражения было непосильным для молодого человека, ведь он не привык останавливаться на достигнутом. Он проводил целые дни в постели, одинокий и разбитый; его даже преследовали мысли о суициде. Когда Бену наконец все же удалось выбраться из черной полосы, он понял, что ему нужен план. Поэтому он сел за стол, взял чистый лист бумаги и составил список тех целей, которых хотел бы достичь в своей едва не окончившейся жизни. Задача оказалась не такой простой, как думал Бен. По его собственным словам, труднее всего было заглянуть в будущее и найти там те «зеленеющие побеги», которые определяют это будущее [19].

Для тех, кто знал Бена, его решение дать заряд следующему этапу своей жизни (посредством списка жизненных целей) не стало неожиданным. Бен всегда был амбициозен, стремился к достижениям. Его детство было трудным, оно прошло в Сеуле в Южной Корее. Когда парню исполнилось четырнадцать лет, его семья переехала в Соединенные Штаты. Для того чтобы свести концы с концами, родители Бена убирали в домах, и он помогал им как мог, собирая жестяные банки из мусорных баков, чтобы сдать их на переработку за гроши. Семья жила в двухкомнатной квартире; Бен спал в спальне, а родители на матрасе в гостиной. Бен был полон решимости



создать для себя более комфортное будущее и впоследствии стал первым в семье, кто окончил колледж.

Шесть лет спустя, обитая один в своем новом доме в Сиэтле, Бен составил для себя список целей, куда входили такие цели: встретить идеальную женщину, продать компанию ради получения прибыли и научиться ездить на мотоцикле. Я знаю, что вы думаете: сейчас я попрошу вас отложить книгу и немедленно приступить к созданию своего списка жизненных целей. Но не торопитесь, в истории Бена есть неожиданный поворот. Через много лет он стал успешным CEO сайта I Can Has Cheezburger (этот сайт известен также как место рождения мемов с кошками), который он купил в 2007 году. Тем не менее Бену все еще чего-то не хватало, и он никак не мог понять, чего именно.

Однажды Бен обедал со своим инвестором. Все было как обычно. Они обсуждали трудности, с которыми столкнулся последний. Бен сказал:

— Знаете, у меня есть цели — это все то, что я хочу сделать.

В этот момент собеседник произнес поразительные слова, которые дали толчок радикальным переменам в жизни Бена.

— Цели не имеют значения, — сказал инвестор. — По-настоящему важен сам процесс их достижения.

Эта мудрость, высказанная за обедом, послужила катализатором длившегося целый год процесса, который Бен охарактеризовал так: «Я пытался понять, зачем живу на этой планете». Вместо того чтобы вносить очередные пункты в свой список того, что нужно сделать в жизни, Бен начал задавать себе гораздо более важный вопрос: чего он хочет от жизни *на самом деле*? В итоге к нему пришел довольно простой ответ: как можно глубже изучить этот мир вместе с людьми, которых он любит. В то время у Бена были средства, для того чтобы сделать нечто поистине особенное вместе с Эмили — идеальной женщиной, которую он встретил, поставив отметку в своем списке, в 2001 году. Именно к этому он стремился.

В 2005 году Бен принял решение уйти с поста CEO Cheezburger, после чего они с Эмили сразу же отправились в незабываемое кругосветное путешествие. Бен еще не знает, куда приведет его оставшаяся часть пути, но одно он знает наверняка: во всем этом будет гораздо больше смысла, чем в простом вычеркивании целей из списка.

История Бена — наглядный пример того, что *на самом деле* означает понимание своих **стремлений**. Более того, из всей этой истории понятно, что хотя ставить цели достаточно легко, они не всегда приводят к истинному

инсайту или полному счастью. Вместо того чтобы размышлять о том, чего вы хотите достичь, лучше спросите себя, **чего вы действительно хотите от жизни**. Хотя после достижения целей часто приходят опустошенность и разочарование, стремления никогда не могут быть доведены до конца — мы можем встречать каждый новый день, чувствуя, как они снова мотивируют нас. И даже если наше положение не столь завидно, чтобы можно было бросить работу и путешествовать по миру, мы все равно можем жить лучше, если поймем, что хотим испытать и чего достичь, пока живем на земле. (Ряд вопросов, которые помогут вам проанализировать свои стремления, можно найти в приложении 3.)

С Сэмом, сотрудником коммерческого банка и «единорогом самоосознания», я работала на раннем этапе его карьеры. Сэму была свойственна спокойная уверенность и редкая способность устанавливать контакт с кем угодно, которая открывала перед ним путь к успеху практически в любой отрасли. Однако эти навыки были особенно полезны в сфере банковских услуг, где клиенты ценят открытость и дух уверенности, которые Сэм просто не мог не излучать. Как и следовало ожидать, сразу же после окончания колледжа он получил хорошо оплачиваемую работу в растущем банке.

Безусловно, ни одна работа не бывает идеальной, и Сэм быстро понял, что главная причина его дискомфорта и разочарования заключена в его руководителе. Сэм и его новый босс придерживались почти противоположных подходов к работе: там, где Сэм слушал и устанавливал контакт, его начальник спешил с выводами и подавлял. Во время встреч с потенциальными клиентами Сэм пытался изучить их потребности, а его руководитель вынуждал их принимать непродуманные решения. Такой подход не только не позволял привлечь новых клиентов, но и заставлял имеющихся сотрудничать с банком совсем недолго.

При этом банк предлагал значительные индивидуальные стимулы за усердную работу, выплачивая щедрое вознаграждение сотрудникам, обеспечившим целевые показатели. Однако Сэм не мог не заметить, что это не давало служащим банка никаких мотивов к сотрудничеству, а ведь при соблюдении именно этого условия он успешно справлялся со своей работой. Кроме того, банк практически не оказывал поддержки тем, кто, подобно Сэму, считал важным формирование доверительных отношений с потенциальными клиентами — от них требовали только быстрой продажи банковских продуктов.

Потеряв присутствие духа из-за атмосферы трений и соперничества, Сэм чувствовал себя как рыба, выброшенная на берег. С каждым днем его отчаяние усиливалось. Вскоре он заметил, что приносит свой стресс домой: вместо того чтобы наслаждаться минутами драгоценного времени, которое он проводил с подругой и членами семьи, он постоянно был озабочен тем, что происходит у него на работе.

Как бы трудно ни приходилось Сэму, у испытаний, с которыми он столкнулся, была и положительная сторона, поскольку они привели его к ценному открытию в познании себя. Внимательно проанализировав причины своего стресса, Сэм обнаружил в себе сильную потребность в построении глубоких и прочных отношений с коллегами и клиентами. Осознав, что, по всей вероятности, это невозможно в его нынешней рабочей среде, Сэм понял, что должен уйти.

Поскольку он был очень талантлив, то вскоре нашел работу в компании, известной своей сфокусированностью на клиентах, и быстро стал одним из самых результативных сотрудников своего отдела. Наконец все встало на свои места: настроение Сэма улучшилось, у него появилось больше энергии для обслуживания клиентов, а жизнь вне работы тоже начала приносить больше удовлетворения. А кроме того, Сэм сделал предложение своей девушке, и она дала согласие. (Пожалуй, совершенно очевидно, что ей больше понравится планировать свадьбу с «новым Сэмом», чем со «старым».)

Находя для себя **подходящие условия — среду, в которой можно быть счастливыми и увлеченными людьми**, мы добиваемся большего меньшими усилиями и завершаем день с ощущением, что время потрачено не зря. Все это подразумевает понимание простых вещей, таких как, скажем, то, что вы счастливее, когда путешествуете, или что вам необходимо выйти на пробежку в обеденный перерыв, а также более глубокие прозрения насчет того, как жить более счастливой жизнью — например, какой спутник жизни вам нужен или в какой компании вы будете процветать. (В приложении 4 вы найдете ряд вопросов, которые помогут вам определить наиболее подходящие для вас условия на работе, в отношениях и других сферах жизни.)

Во многих смыслах этот столп самоосознания опирается на те, о которых шла речь выше: вы можете начать рисовать картину идеальной для вас среды, только если знаете, что представляет для вас ценность, чем вы увлекаетесь и что хотите испытать в жизни. Как бы ни было трудно Сэму уйти с первой работы, в самом начале карьеры ему посчастливилось получить

столь ценный инсайт по поводу того, где он будет чувствовать себя лучше всего. Отыскав компанию, разделяющую его ценности и предоставляющую ему возможность заниматься любимым делом, Сэм нашел среду, которая наполняет его энергией, а не изматывает. О чем бы вы ни думали — о личной жизни, работе или людях, которыми решили себя окружить, — энергия, пожалуй, главный критерий при оценке того, подходит вам это или нет. А ваша теперешняя среда наполняет вас энергией или, наоборот, отнимает ее у вас к концу дня?

Если бы я попросила вас описать себя как личность, что бы вы сказали? Вы могли бы охарактеризовать себя как человека с высокой мотивацией или, скажем, как доброго человека. Или если вы недавно проходили тест на определение типа личности, может быть, он показал, что вы тип INTJ\*.

Психологи часто используют слово «личность» для обозначения наших паттернов. **Паттерны — это устойчивый образ мышления, тип чувствования и поведения в разных ситуациях.** Например, если однажды я накричала на свою коллегу, возможно, это произошло от усталости. Но если я набрасываюсь на нее почти каждое утро, вряд ли она пригласит меня на офисный «счастливый час», потому что у меня, скорее всего, сформировался паттерн вспыльчивости. Психологи пытаются выделить и измерить качества личности человека, начиная со времен после Второй мировой войны, когда тесты на определение типа личности разрабатывались как инструмент для отбора военнослужащих. В мире бизнеса многие имеют определенный опыт использования различных методов оценки личности, будь то типология Майерс — Бриггс, опросник Хогана, тест DISC, Insights, опросник Emergenetics, тест Social Styles (на определение социального стиля), инструмент для оценки черт личности NEO, оценка по методу Биркмена, тест Дэвида Кейрси (Keirsey Temperament Sorter), тест True Colors («Истинные цвета»). Список можно продолжить, но я не стану этого делать: только в Соединенных Штатах Америки применяется больше 2500 методов оценки личности, причем некоторые из них гораздо лучше типологии Майерс — Бриггс [20]. Однако хотя наши «единороги» считали эту оценку важной вехой на пути к самоосознанию, они говорили и о том, что одной только оценки личности недостаточно для истинного инсайта.

---

\* INTJ (сокр. от introversion, intuition, thinking, judging) — интроверсия, интуиция, мышление, суждение. *Прим. пер.*

Более того, недостаточно пролить свет на наши поведенческие стереотипы, проявляющиеся *в большинстве ситуаций*, — мы должны также изучить свои паттерны *в ситуациях определенного типа*. Позвольте мне привести безобидный и, может, несколько постыдный пример из личного опыта. Несколько лет назад я работала с группой руководителей в Уганде. Ретрит-центр, где мы проводили свои встречи, находился в прекрасном, но отдаленном месте, куда можно было попасть только по воде. Когда наша группа прибыла на причал, там было две лодки: одна для нас и одна для багажа. Хотя в тот момент я этого не осознавала, у меня сразу же возникло чувство тревоги, и все довольно длинное путешествие я провела в размышлениях о том, воссоединюсь ли я когда-нибудь со своим багажом, что произошло всего через несколько минут после того, как мы пристали к берегу.

А теперь перенесемся в другую рабочую поездку для проведения воркшопа по лидерству, на этот раз в Гондурасе. Мой клиент заказал три автомобиля, которые должны были забрать всех в аэропорту: два автомобиля для нас и один для багажа. Когда мы приехали в отель, все сумки и чемоданы были выгружены, но на этот раз моего багажа нигде не оказалось. Мы искали его везде и в конце концов выяснили, что оставили в аэропорту на тротуаре. Тогда у меня случился серьезный эмоциональный срыв. Хотя в сумке не было ничего такого, что нельзя было бы заменить, и умом я понимала, что в итоге мой багаж найдется (так затем и произошло), я все равно стояла в вестибюле отеля и плакала так, будто хулиган отобрал у меня деньги на обед. В тот момент я начала подозревать наличие стереотипа поведения: я расстраиваюсь, если мой багаж не при мне. *Иррационально* расстраиваюсь. Учитывая, что я наматываю более чем 100 тысяч миль в год, это откровение оказалось весьма уместным.

Через несколько месяцев мы с мужем гостили у семьи его брата, который жил тогда с женой в Коста-Рике. Мы решили, что было бы интересно на несколько дней отправиться на легковом самолете в Бокас-дель-Торо, маленький остров в Панаме. После прибытия в крохотный аэропорт, состоявший из одного разваливающегося здания, в котором за стойкой иммиграционного контроля восседала суровая женщина с потрепанным блокнотом, управляющий арендованного нами дома любезно согласился подвезти нас. Он забросил наши сумки в кузов своего пикапа, а все мы втиснулись на заднее сиденье. Затем без всякого предупреждения небеса разверзлись, и сильный дождь начал заливать наш багаж. Я прижала лицо к стеклу заднего окна и беспомощно наблюдала за тем, как мой чемодан промокает до нитки.

Но в этот раз я сразу же поняла, что со мной происходит. Я посмотрела на мужа и объявила:

— Я необъяснимо сильно расстроена тем, что мой чемодан мокнет под дождем.

— Я вижу, — ответил он.

— Пожалуй, — я попыталась совладать с собой, — сделаю несколько глубоких вдохов, может, это поможет мне немного успокоиться.

Так я и сделала. Понимание своего паттерна поведения помогло мне осознавать происходящее в тот момент и существенно улучшило мой день.

Говорят, знание — это сила, и в случае третьего столпа самоосознания это действительно так. Будь то иррациональная тревога по поводу разлуки с багажом или что угодно другое, понимание своих паттернов, особенно разрушительных, помогает взять ситуацию под контроль. Например, если вы интроверт, чувствующий себя совершенно опустошенным после следующих друг за другом встреч, найдите несколько минут для уединения, чтобы восстановить силы в конце дня. Если вы в гневе пишете электронные письма, после того как проработали слишком много часов подряд, сохраните написанное поздно вечером в папке «Черновики», чтобы просмотреть их утром. Если после нескольких стаканов вина у вас появляется непреодолимое желание позвонить своему бывшему, еще до начала веселья отдайте телефон подруге, которая, будем надеяться, сможет отвезти вас домой. Главное — сначала обнаружить паттерн, затем заметить момент его проявления и попытаться вести себя иначе, более разумно.

Сьюзен делала все, что было в ее силах. Требовательный начальник в растущей компании по операциям с недвижимостью, где она работала, настаивал на том, чтобы сотрудники уделяли работе по 70 часов в неделю. Хотя Сьюзен постоянно находилась в состоянии стресса, она выкладывалась на все сто процентов, и в большинстве случаев ей удавалось держаться на плаву. Или так она думала. И однажды, словно гром среди ясного неба, ее уволили.

Пораженная, опустошенная и разгневанная, Сьюзен обвиняла своих руководителей в таком повороте событий. Она не переставала верить в них, так как они могли утратить веру в нее? Но как только гнев утих, Сьюзен приняла твердое решение найти в этом мрачном событии луч надежды. У нее закралось смутное подозрение, что на решение руководства повлияло ее собственное поведение — просто она не знала, каким образом. Внимательно

проанализировав все «неприятные моменты» в своей уже бывшей работе, Сьюзен осознала, что к ней бумерангом вернулась ее неосведомленность в отношении собственных **реакций** — другими словами, **мыслей, чувств и поступков, раскрывающих способности человека**. Находясь в состоянии стресса, Сьюзен не могла спокойно реагировать на поведение коллег и сдерживать эмоции. Она не очень хорошо справлялась с этим, особенно во взаимодействии с руководителем. *«Он должен был знать, что я работаю по 70 часов в неделю, — рассуждала она. — Мог бы и пропустить мимо ушей несколько раздраженных отзывов»*. Но босс этого не сделал, и ей пришлось дорого заплатить за свое поведение.

После столь шокирующего осознания Сьюзен решила поработать над исправлением этого недостатка, научиться лучше отслеживать свои эмоциональные реакции. Теперь, будучи в состоянии стресса, она особенно внимательна. Не прерывает ли она людей? Не слишком ли резкий у нее тон? Не кажется ли она чересчур взволнованной? Когда Сьюзен чувствует, что становится резкой, она обязательно делает паузу, немного размышляет и смягчает свой тон. В редких случаях, когда стресс становится слишком сильным и она не может с ним справиться, Сьюзен выходит ненадолго, предупредив собеседника. Она дает себе небольшую передышку, а затем возвращается к разговору.

Еще один положительный момент в испытании, выпавшем на долю Сьюзен, заключается в том, что она нашла новую, гораздо менее напряженную работу, которая приносит ей больше удовлетворения. В новой должности Сьюзен усердно трудится не только над преодолением стресса, но и старается адаптировать свой стиль общения к стилю других людей; теперь она не ожидает, что другие приспособятся к ней. Все это в корне изменило положение дел, поэтому нет ничего удивительного в том, что Сьюзен стала истинным «единогором самоосознания».

Важно отметить, что, анализируя свои реакции, мы не только раскрываем свои недостатки, порой мы обнаруживаем и сильные стороны, о существовании которых даже не подозревали.

Пол долгое время руководил операционным отделом. Он вырос в бедном городке в штате Колорадо и из-за своего застенчивого характера вкуче с постоянной критикой со стороны членов семьи был с самого раннего возраста убежден, что он хуже всех. Все стало настолько плохо, что в возрасте 23 лет он принял трудное решение переехать в большой город (Денвер) и попытаться жить самостоятельно. В те годы Пол мог

позволить себе снимать небольшой домик в неблагополучном районе города. «Тогда мой дом производил ужасное впечатление, — рассказывал Пол. — Он был заложен, а его владельца банк лишил права выкупа. Дом выглядел ужасно. Все окна были разбиты. Мне даже не дали ключ». Однако, несмотря на ветхое состояние нового жилища, было в этом районе что-то такое, что вызывало у Пола чувство общности, возможностей и перспективы.

Вскоре после переезда Пол разговорился с соседом, который хотел зарегистрировать общественную организацию их района. Пол не очень понимал, что это такое, но все равно с удовольствием участвовал в ее создании, изготавливая и раздавая листовки, для того чтобы заручиться поддержкой соседей. После создания организации дела будто бы шли хорошо — до тех пор, пока у Пола случайно не состоялся разговор с другом, работавшим в управлении городского планирования.

Пол узнал, что действующий президент организации, местный адвокат, все это время принимал решения по многим важным вопросам, о которых люди даже не знали, не говоря уже о том, чтобы обсудить эти решения. «Этот человек подписывал и одобрял от имени жителей района проекты, которые принесли гораздо больше пользы некоторым влиятельным бизнесменам, а не нам», — рассказывал Пол. Однако окончательно Пол вышел из себя, узнав о разработке плана строительства 20-этажного здания всего в нескольких кварталах от его дома. Если бы этот проект был реализован, район изменился бы навсегда. После того как Пол услышал эту новость, неожиданно открылась новая сторона его личности. Он ни при каких обстоятельствах не мог позволить президенту остаться безнаказанным. Жители района созвали срочное собрание, и президент согласился уйти в отставку.

Хотя Пол был удивлен своей стремительной и решительной реакцией, еще большее удивление он испытал, когда узнал, кого соседи выбрали новым президентом. Его. Вот так!

Пол не хотел подводить соседей, поэтому, несмотря на серьезные опасения, решил попытаться. Однако новая роль досталась ему в самое трудное время. Через десять дней ассоциация получила единственный шанс остановить строительство высотного дома на заседании управления городского планирования. Пол никогда раньше не проводил никаких презентаций, а в зале было полно людей, которые видели в нем своего лидера. «И вот я стоял там, — рассказывал он. — Мне было двадцать пять лет, и я был



застенчив. На самом деле я не хотел быть президентом и очень волновался». Тем не менее Пол встал и провел презентацию настолько хорошо, насколько смог.

Презентация наконец окончилась, но Пол не был уверен, что справился с задачей. Он понял это только тогда, когда один из его соседей, который работал в компании Hughes Aircraft, взволнованно подошел к нему и практически сразу же предложил работу. «Возможно, — подумал Пол, — я совсем не такой ущербный, как мне казалось».

Естественная реакция Пола на действия беспринципного адвоката запустила цепь событий, которые открыли ему глаза на свои качества, о существовании которых он даже не подозревал: умение выступать перед публикой, способность улаживать конфликты, а также инициативность, позволяющую ему проявлять мужество и принимать вызов. Так перед ним стал открываться новый мир. Впоследствии Пол стал успешным СЕО и управлял разными компаниями во всем мире. А что же 20-этажное здание? Конечно же, его так и не построили. Через много лет организации Пола удалось включить свой район в Национальный реестр исторических мест США; с тех пор это место стало одним из самых востребованных районов для проживания в Денвере. (Если вас вдохновила история Пола, в приложении 5 вы найдете ряд вопросов, которые помогут вам понять основополагающую часть этого столпа инсайта — ваши сильные и слабые стороны.)

До настоящего момента каждый столп инсайта касался *нас* самих — того, что *мы* ценим, чем увлекаемся, что стремимся сделать, какая среда *нам* нужна, как *мы* ведем себя и как реагируем на окружающий мир. Однако для того чтобы обладать истинным самоосознанием, мы должны также на основании всего этого понять, **какое влияние наше поведение оказывает на других**. В повседневной жизни мы часто сталкиваемся с теми, кто как будто совершенно забывает об этом, например с начальником, который во второй половине дня в пятницу поручает подчиненным работу над срочным проектом, не обращая внимания на их стоны и вздохи; или с женщиной в продуктовом магазине, заблокировавшем проход матери двойняшек с коляской, которая с тоской в глазах ждет, когда появится возможность пройти; или с женщиной за рулем, которая по совершенно непонятной причине пропускает две стрелки поворота налево, не замечая громких гудков автомобилей, попавших в ловушку позади нее. Теоретически все

эти люди могут иметь ясное представление о своем внутреннем «я», но, когда речь заходит о влиянии их поведения на окружающих, оказываются совершенно слепы.

Как и следовало ожидать, последний столп самооказания особенно важен для руководителей, как на собственном горьком опыте убедилась Элино́р Аллен. Элино́р никогда не забыть несколько сказанных ей коротких слов, которые оказались для нее весьма неожиданными и совершили переворот в ее жизни: «Вы должны это прекратить».

За месяц до этого Элино́р приняла самый большой вызов в своей карьере. Вместе с семьей переехала в Пуэрто-Рико, где стала руководителем проекта в рамках крупной комплексной программы реконструкции инфраструктуры водоснабжения. В первые же дни, проведенные в новом тесном, но хорошо оборудованном офисе, Элино́р поняла, что новая работа гораздо сложнее, чем она себе представляла. С нарастающим ужасом она одно за другим открывала письма от клиентов, в которых на невразумительном юридическом языке говорилось, что команда не выполнила требуемую работу, а то, что все же было сделано, неприемлемо. Было очевидно, что рабочая группа Элино́р находится на грани увольнения.

Однако Элино́р была уверена, что, если войдет в горящее здание, весь предыдущий опыт работы обеспечит ее огнеупорным костюмом. В конце концов, будучи инженером по образованию, она возглавляла сложные программы и проекты во всем мире, выработав те навыки решения проблем, развить которые можно было только при выполнении крайне важной работы. Тщательно проанализировав ситуацию, Элино́р стала регулярно рассылать указания своей команде из ста человек по электронной почте. Хотя ей хотелось бы иметь больше времени для формирования отношений в ходе личных встреч, времени на это просто не было. *«Я займусь этим после того, как потушу пожар»*, — поклялась она.

Недели шли одна за другой, но по какой-то причине ничего не менялось. Элино́р снова и снова поручала команде задачу, которая должна быть выполнена для клиента к определенной дате, но назначенный срок миновал, а результата не было. Элино́р испытывала отчаяние и одиночество и не понимала, почему не может добиться необходимых изменений. Однажды днем, сидя за столом, заваленным бумагами, расстроенная Элино́р наконец потеряла самообладание. *«Как все эти умные, способные люди могут быть такими неумелыми?!»* — взорвалась она. — *«Неудивительно, что нас вот-вот уволят!»* Как будто по сигналу дверь ее кабинета распахнулась, и вошел

ее заместитель Эвелио — взволнованный, энергичный и невероятно смысленный местный инженер.

— В чем дело? — спросила Элинон. — Что происходит?

Эвелио захлопнул за собой дверь.

— Дело в вас! — сказал он тоном, который был на волосок от крика. — Вы *должны* это прекратить.

— Что? — запинаясь, спросила она в полном недоумении. — О чем вы говорите?

Эвелио сделал шаг в ее сторону.

— Вы сводите нас с ума! — сказал он. — Никто не читает ваших писем! Никто не знает, какие у нас приоритеты!

— Но я...

— Элинон, — сказал он, — это из-за *вас* нас всех скоро уволят!

Элинон видела, что ее заместитель пришел к ней, готовый к битве. Однако в момент чистого, блестящего, сияющего самоосознания она сделала глубокий вдох, посмотрела ему в глаза и сказала:

— Ладно, тогда скажите мне, что я должна делать вместо этого?

— Оторвитесь от компьютера, — сказал Эвелио. — Прямо сейчас. Даже не думайте о том, чтобы печатать очередное письмо.

Элинон сделала так, как он сказал, и убрала руки с клавиатуры.

— Теперь встаньте. Мы поговорим с нашей командой. Вы должны завоевать их доверие, прежде чем отдавать приказы.

Элинон колебалась, как будто приклеившись к своему креслу.

— Пойдемте со мной, — сказал Эвелио. — Я вас перепрограммирую.

В этот момент Элинон поняла свою ошибку. Она общалась со своей командой совершенно неправильно и не видела, какое влияние это оказывает на моральный дух и продуктивность ее членов. С каждым очередным письмом недовольство команды росло, что еще больше усугубляло и без того шаткое положение. Очевидно, что личное взаимодействие, на которое, как казалось Элинон, у нее нет времени, было именно тем, в чем команда нуждалась больше всего.

После этого случая Элинон прекратила писать электронные письма. С помощью Эвелио она стала делать все возможное, чтобы по-настоящему узнать своих подчиненных. Для этого она организовала вечеринки по пятницам, учредила комитет «Веселая жизнь на работе» и (с моей помощью) провела выездное совещание со своей командой руководителей. Кроме того, Элинон искала любой повод, чтобы встретиться

с клиентами, появляясь в их офисах как раз во время кофе-брейка или перерыва на обед. Через несколько недель Элинор заметила, как выросло доверие к ней. С течением времени оно становилась крепче: теперь при возникновении проблемы члены команды обращались к ней за помощью в поиске решения, а не получали очередное строгое письмо с распоряжениями.

Менее чем за полгода Элинор и ее команда, можно сказать без преувеличения, перевели проект из категории худших на первое место, сделав его самой результативной программой на острове и завершив работу в установленные сроки, без превышения бюджета. (При этом все они весело проводили время!) Два года спустя, когда Элинор назначили на другую должность, Эвелио без всяких усилий занял ее место. Впоследствии Элинор стала CEO глобальной некоммерческой организации Water for People («Вода для людей»), но, по ее собственному признанию, до сих пор не испытывает такого удовольствия от общения с коллегами, как было с Эвелио и командой в Пуэрто-Рико. (Я лично могу подтвердить этот факт, и не только из-за множества выпитых мохито, которые я смутно припоминаю.)

К счастью, несмотря на то что осознание нашего влияния на других требует самоотверженности и практики, все же оно возможно (в этом вам поможет ряд вопросов, представленных в приложении 6). Для того чтобы осознать, как вы влияете на людей, нужно развить ключевой навык — умение **видеть ситуацию с их точки зрения**, представлять, что они думают и чувствуют (этот навык отличается от эмпатии, которая подразумевает способность *на самом деле* испытывать чужие эмоции) [21].

Казалось бы, мысль о том, что взгляд на мир с позиции окружающих поможет нам лучше понять себя, может показаться противоречащей здравому смыслу. Но давайте проанализируем результаты одного исследования, которое наглядно демонстрирует, как способность видеть ситуацию с точки зрения других людей влияет на самоо сознание. Один раз в четыре месяца исследователи задавали более чем ста супружеским парам из Чикаго вопросы по поводу таких чувств, как удовлетворенность браком, близость, страсть и любовь к партнеру. К сожалению, за этот период пары, состоявшие в браке в среднем одиннадцать лет, продемонстрировали «стабильное снижение качества супружеской жизни».

Исследователи попытались понять, может ли что-либо в корне изменить эту ситуацию и в связи с этим предложили участникам на протяжении

21 минуты описывать конфликт, присутствующий в их браке. В отличие от пар, которые просто писали о конфликте, у тех, кому предложили написать, как «выглядит этот конфликт с позиции нейтральной третьей стороны», неудовлетворенность браком полностью исчезла на протяжении следующего года [22]. Поднявшись выше собственной точки зрения и увидев проблему глазами супруга, эти пары сумели стать более уравновешенными и менее настороженными. Такой образ мышления помог им понять, как их действия влияют на партнера и, соответственно, изменить манеру поведения.

Проблема в видении ситуации с точки зрения других состоит как раз в том, что меньше всего мы склонны к этому именно тогда, когда это необходимо больше всего. Недавно я должна была улететь в Гонконг рейсом, который после нескольких безуспешных посадок и высадок пассажиров в конце концов был отменен. Безусловно, всем 500 пассажирам необходимо было где-то расположиться; в аэропорту царили слезы, гнев и общее ощущение паники. Отважный агент, работающий за стойкой регистрации у выхода на посадку, повел нашу недовольную толпу в зону обслуживания клиентов, где работали четыре сотрудника авиакомпании. Когда подошла моя очередь, я нерешительно, на цыпочках приблизилась к агенту (на его именной карточке было написано имя Боб), опасаясь того, что мне может не понравиться то, что он вот-вот скажет. «Извините, доктор Эйрих, — проворкотал Боб, — но я не могу отправить вас в Гонконг сегодня».

Едва не начав с пеной у рта выказывать свое недовольство, я заметила в глазах Боба страх. К счастью, не так давно я узнала о приеме под названием «Увеличение масштаба, уменьшение масштаба», который разработал психолог Ричард Вайсборд [23]. По мнению Вайсборда, для того чтобы взглянуть на крайне напряженную ситуацию с позиции другого человека, необходимо сначала «увеличить масштаб» со своей точки зрения, чтобы лучше понять ситуацию. Так я и сделала: *«Я голодна, устала и в ярости на авиакомпанию за ее техническую некомпетентность»*. Затем следует «уменьшить масштаб» и посмотреть на ситуацию с точки зрения другого человека. Представив себе, что испытывает в данный момент Боб, я подумала: *«Бедный Боб. Интересно, каким был его день»*.

— Вы работаете сегодня вечером по графику? — спросила я.

— Нет, мэм, — сразу же ответил он. — Мы все четверо уже ехали домой этим вечером, но нас вернули. Я должен был забрать детей из школы, потому что жены нет в городе. Наверное, я буду здесь до десяти вечера.

Мне было жаль себя, но теперь я испытывала еще бóльшую жалость к Бобу. Я спросила, кричали ли на него другие пассажиры. Он кивнул головой и сказал:

— Обычно люди от злости забывают, что мы тоже люди.

В тот день я усвоила два неожиданных урока. Во-первых, уменьшение масштаба помогло мне немного успокоиться и вспомнить о том, что я не центр Вселенной — это всегда помогает. Во-вторых, видение ситуации с точки зрения Боба позволило мне понять, как мое поведение влияет на него — что, в свою очередь, помогло мне контролировать свои эмоции.

## От принципа «изнутри наружу»

### к принципу «снаружи внутрь»:

## важность внешнего самоосознания

Когда Бенджамин Франклин составил свой план достижения нравственного совершенства, состоящий из тринадцати пунктов, в первоначальном списке было только двенадцать добродетелей. Однако, поделившись им с близким другом, он понял, что совершенно упустил из виду самую важную возможность для совершенствования. Впоследствии Франклин об этом написал:

[Мой друг] любезно сообщил мне, что все считают меня человеком гордым; что моя гордыня часто дает о себе знать в разговоре; что я не довольствуюсь своей правотой в обсуждении любого вопроса, а бываю властным и довольно надменным, в чем он меня убедил, перечислив несколько примеров [24].

Как мы узнали ранее, один из величайших мифов в отношении самоосознания — это представление, что нужно всматриваться вглубь себя, понимать себя изнутри. **Однако, вооружившись только своими наблюдениями, даже самые целеустремленные последователи самоосознания рискуют упустить нечто очень важное.** Например, после того как вы сделали шутливое замечание одной из коллег, она искренне развеселилась или была поражена? Когда вы рассказывали историю своей жизни парню, с которым только что познакомились на вечеринке, ему было интересно или

он втайне хотел сбежать в бар? Когда вы предоставили своему руководителю конструктивную обратную связь по поводу ее последней презентации перед всем отделом, она сказала: «Спасибо, я буду иметь это в виду» или не приняла ваши слова во внимание?

Чтобы обрести истинное самоосознание, нам необходимо понять себя, но при этом нужно также знать, как воспринимают нас другие люди. А для этого недостаточно заглядывать только внутрь себя. Как вы вскоре узнаете, другие люди — единственный поистине надежный источник информации о том, какое впечатление мы производим. В общем, самоосознание — это не одна истина, а сложное переплетение информации, полученной на основе двух различных и порой даже противоречащих друг другу точек зрения: видения себя изнутри (внутреннего самоосознания) и видения себя со стороны (внешнего самоосознания). И помните: *между внутренним и внешним самоосознанием нет почти никакой связи*; одно при отсутствии другого может принести больше вреда, чем пользы. По всей вероятности, вы и сами были свидетелями того, как глупо выглядят люди, которые считают, что разобрались в себе, но не обращают никакого внимания на мнение о них окружающих. При этом все мы знакомы и с теми, кто настолько сфокусирован на производимом ими впечатлении, что не понимает или не действует в собственных интересах.

Давайте представим, что внутреннее и внешнее самоосознание — это водород и кислород, два самых известных элемента периодической системы химических элементов. Сам по себе водород опасен, поскольку он самовоспламеняется. (Помните дирижабль «Гинденбург»\*)? И хотя кислород сам по себе не является легковоспламеняющимся, его избыток приводит к горению других веществ. Однако если соединить водород и кислород в правильном соотношении, они образуют воду, которая поддерживает жизнь. Самоосознание чем-то похоже на этот феномен: когда мы соединяем ясное представление о себе со способностью отстраниться и посмотреть на себя со стороны, мы обретаем огромную благотворную силу.

Однако, принимая во внимание хрупкий баланс между внутренним и внешним самоосознанием, возможно ли, что определенные столпы инсайта лучше поддаются освоению в ходе размышлений, а не обратной связи,

---

\* 6 мая 1937 года при выполнении посадки на базе ВВС США жесткий дирижабль, наполненный водородом, завершая очередной трансатлантический рейс, загорелся и потерпел крушение, в результате погибло 35 из 97 находившихся на его борту человек, а также один член наземной команды. *Прим. пер.*

и наоборот? Мы вернемся к этому вопросу позже, но ответ на него — «да», с некоторыми оговорками. Как правило, наше собственное видение может быть особенно полезным в случае тех наших качеств, которые скрыты от других людей, например ценностей, увлечений, стремлений и подходящих нам условий. Скажем, если успешный бухгалтер, кажущийся вполне удовлетворенным своей работой, втайне мечтает о карьере бродвейского танцовщика, то, скорее всего, об этом известно только ему одному. Обратное верно для тех составляющих самоосознания, которые заметны окружающим, таких как паттерны, реакции и влияние на других людей. В этом случае препятствия на пути к самоосознанию, о которых вы скоро узнаете, могут помешать объективной оценке. Поэтому нам и нужно знать мнение других людей — для того чтобы составить более четкое представление о себе. Однако дело в том, что **в отношении всех семи столпов инсайта крайне важно получить как внутреннее, так и внешнее представление о себе**. Только в этом случае можно обрести истинное понимание своей личности, а также того, как нас воспринимают окружающие.

Хочу рассказать вам историю своей подруги — назовем ее Джоан. Не так давно, для того чтобы лучше понять свои сильные и слабые стороны, она попыталась получить обратную связь от коллег. К сожалению, они были так не деликатны, что Джоан понадобилась «пересадка личности», несмотря на то что по всем объективным критериям она добивалась на работе поразительных результатов, часто получая признание руководителей и членов команды. К счастью, Джоан обладала достаточно развитым внутренним самоосознанием и сумела распознать в отзывах коллег саботаж, как и было на самом деле. Оценка полученной обратной связи наряду с тем, что Джоан знала о себе сама, помогла ей понять, что проблема *не в ней*, а в жесткой корпоративной культуре, которая ей не подходит. После этого Джоан перешла в компанию поменьше — и я никогда не видела ее счастливее. Это прекрасная иллюстрация волшебного эффекта, который имеет место в случае поддержания баланса между внутренним и внешним самоосознанием.

Хотя поддерживать такой баланс не всегда легко, жизнь постоянно дает нам возможности для этого. Замечательная китайская поговорка гласит: «Когда бушует ветер перемен, одни строят укрытие, а другие — ветряные мельницы». Там, где большинство людей предпочитают спрятаться или переждать бурю, «единороги» используют свой опыт, чтобы обеспечить себя энергией и придать импульс своему внутреннему и внешнему самопознанию. Наши исследования показывают, что эти люди обладают уникальной



способностью распознавать и извлекать уроки из того, что я называю **пробуждающими событиями** — это ситуации, которые открывают нам глаза на важное знание о себе. Иногда такие события резко повышают наше внутреннее самоосознание, помогая нам увидеть себя в новом или ином свете; в других случаях нам предоставляются новые сведения о том, какое впечатление мы производим во внешнем мире.

Я поделила бы пробуждающие события на три категории. Во-первых, это **новые роли или правила**. Когда нам предлагают сыграть новую роль на работе или в жизни, или играть по новым правилам, расширяется зона комфорта, ведь от нас теперь требуется большее, а значит, углубляется и самопознание. Например, на работе это может быть смена должности, продвижение по службе, перевод на новое место работы, новые обязанности или присоединение к новой группе или организации. В частности, первый опыт на руководящей должности открывает особенно благоприятные возможности для инсайта. По существу, когда Американская ассоциация менеджмента провела опрос среди семисот CEO компаний, они отнесли этот начальный опыт, определяющий дальнейшую карьеру, к категории самых влиятельных событий в плане обучения [25].

Однако мы сталкиваемся с новыми ролями и правилами не только на работе. То же самое происходит в других сферах нашей жизни, таких как учеба в колледже, новая должность в общественной организации, романтические отношения или рождение ребенка. В этих случаях самый мощный инсайт можно получить на основе раннего опыта. Например, Шона Моран обнаружила, что, когда молодые люди демонстрируют существенный рост самопознания, зачастую это является следствием того, что они оказались в ситуации, «ставящей под сомнение ценности или нормы, которые, возможно, были бездумно восприняты ими в семье и культуре» [26].

Вторая категория пробуждающих событий — это **потрясения**. Немного выше вы прочитали о «единороге» Сьюзен, которая достигла нового уровня самопознания после увольнения. Подобные события, ввиду их важности и неотвратимости, потрясают нас до глубины души. Примеры таких событий — смерть или тяжелая болезнь любимого человека, развод или разрыв важных отношений, любой серьезный провал или неудача. Поскольку потрясения оказывают разрушительное воздействие на нашу жизнь, они практически вынуждают нас посмотреть правде в глаза [27]. От одной моей знакомой неожиданно ушел муж, заявив, что она эмоционально закрыта. Она была раздавлена. Тем не менее у нее не было другого выбора, кроме

как остаться один на один с разрушительной реальностью. Это помогло ей лучше понять, какое ее поведение создает ей трудности в общении, что в дальнейшем сослужило ей хорошую службу во всех отношениях, и романтических, и любых других.

Впрочем, сокрушительные события могут и парализовать человека, подавить его эмоциональную гибкость и существенно усложнить задачу усвоения того, что он узнал о себе, не говоря уже о том, чтобы направить это знание в продуктивное русло. Как отмечает профессор в области управления Морган Макколл, эмоциональные потрясения заставляют нас отгораживаться от правды: мы можем начать защищаться, обвинять других, стать циничнее, слишком бурно реагировать, закрыться или признать свое поражение. К счастью, чтобы уберечься от всего этого, можно принять некоторые меры. Как советует Макколл и его коллеги, первым делом нужно «принять страдания, а не реагировать на них» [28]. Например, Сьюзен могла бы продолжить обвинять своего начальника и упорно отрицать свою вину в увольнении. Однако в тот самый момент, когда ей больше всего хотелось отреагировать на ситуацию, она предпочла в ней разобраться. Тем не менее одного принятия правды недостаточно, необходимо привести инсайт в действие, не просто признав свои ошибки и слабости, но и попытаться исправить их. Собственно говоря, как только Сьюзен приняла сложившееся положение вещей, она поклялась, что больше никогда не допустит ничего подобного.

Третья категория пробуждающих событий — это нечто такое, что можно назвать *повседневным инсайтом*. Принято считать, что самоосознание можно обрести только в результате драматических событий, но это не так. Как ни странно, в соотношении два к одному наши «единороги» рассказывали о том, что самое сильное прозрение приходило к ним в будничных ситуациях. Они приводили разные примеры того, как внезапно увидели свое поведение в новом свете благодаря подслушанному разговору, неуважительному замечанию или неожиданному признанию. Другие приводили в качестве примера опыт развития, полученный на работе, в частности в рамках программ лидерства, посредством круговой обратной связи и тому подобных случаев. К некоторым откровениям приходило в самых обычных, порой даже скучных повседневных занятиях, таких как тренировка или уборка дома.

Вскоре после окончания колледжа Сьюзен и ее лучшая подруга переезжали в свою первую квартиру. Сьюзен вспоминает, что во время распаковки

кухонных принадлежностей она пришла в ярость, заметив, что подруга поставила в шкафу пластиковые стаканчики перед стеклянными. «Нельзя пить из пластиковых стаканов!» — раздраженно сказала она. Увидев, какое впечатление произвели на подругу ее слова, Сьюзен поняла: *«Я слишком бурно реагирую на то, что не так уж важно. Почему я пытаюсь все контролировать?»* В тот момент Сьюзен увидела себя со стороны, что повлекло за собой открытие, которое касалось чего-то большего, чем пластиковые стаканы.

На мой взгляд, выводы в отношении повседневных инсайтов дают нам повод порадоваться: значит, и в буднях мы можем обрести самопознание с такой же вероятностью, как и в тяжелые времена. Однако, как бы то ни было, «единороги самопознания» не просто сидят и ждут его, они строят ветряные мельницы, превращая новую информацию в энергию для осуществления реальных и долгосрочных перемен.

Теперь, когда вы знаете, на каких столпах зиждется самоосознание, мы можем тщательнее проанализировать стратегии его усиления, а значит, сделать правильный выбор, улучшить отношения и добиваться более весомых результатов. Однако сначала нам необходимо лучше разобраться в том, какие два самых серьезных препятствия стоят на нашем пути.

## Глава 3

# «Слепые зоны»

## Невидимые внутренние препятствия на пути к инсайту

*Ваши проблемы возникают не от того, о чем вы не знаете. Они от того, в чем вы абсолютно уверены, тогда как на самом деле заблуждаетесь.*

Джош Биллингс\*

Самый трудный сеанс коучинга за всю мою карьеру начался с разглядывания (казалось, целую вечность) макушки лысой головы одного топ-менеджера. Голова принадлежала Стиву, руководителю отдела строительной компании с большим дефицитом баланса. К тому моменту, когда его CEO попросил меня приехать и помочь, Стив занимал эту должность четыре месяца.

---

\* Джош Биллинг (1818–1885) — американский писатель XIX столетия, настоящее имя Генри Уиллер Шоу. *Прим. ред.*

Тем утром я поднялась лифтом на восьмой этаж, подождала в приемной, после чего меня наконец-то провела в роскошный кабинет Стива секретарша, голос которой немного дрожал, когда она объявила о моем приходе. Когда у меня за спиной тихо закрылась дверь, Стив не оторвал взгляд от своего компьютера, отметив мое присутствие длинным вздохом и яростным шквалом щелчков мышью. Мне оставалось только стоять, неловко уставившись на его макушку и восхищаясь содержимым его презентационной витрины. Среди всего прочего там была большая награда в виде шара для сноса зданий; на самом деле это многое говорило о сложившейся ситуации.

Меня не так уж легко вывести из себя, но по мере того как секунды медленно тянулись, появилось ощущение, что мне предстоит решить очень сложную задачу, и мне стало немного не по себе. Не помогло даже то, что я держала в руках красную папку с заметками о беседах с сотрудниками, которые рассказали мне о неуравновешенности их руководителя.

— Можно мне присесть? — наконец решилась спросить я.

— Пожалуйста, доктор Эйрих, — нетерпеливо вздохнул он, по-прежнему не поднимая глаз. — Как вам будет угодно.

Когда я села и открыла свою папку, приготовившись начать беседу, Стив отодвинул кресло и встал. Наконец он взглянул на меня.

— Позвольте мне сказать вам пару вещей о моей работе здесь.

Затем с неугомонностью тигра в клетке он начал расхаживать туда-сюда, рассказывая о своем амбициозном видении бизнеса и философии сурового лидерства. На меня произвела большое впечатление его энергия, но я также поняла, что наша совместная работа потребует от него всего, на что он способен.

Стив сообщил, что его отдел находится в очень трудном положении, хотя я уже об этом знала. Его предшественника уволили за перерасход средств, поэтому в убыточном подразделении необходимо было стимулировать рост и при этом найти возможности для повышения эффективности где только можно. Ситуация была из разряда «менять двигатель самолета, находящегося в воздухе». Для неудачи места не было, но Стив не сомневался, что он самый подходящий человек для выполнения этой задачи. К числу лидерских навыков, о которых заявил он сам, относилось формирование высоких ожиданий, сплочение команды и жесткий, но справедливый стиль руководства.

— Я знаю, что столкнусь с трудными задачами на этом посту, — уверенно заявил он. — Но я также знаю, как добиться от людей максимума.

К сожалению, Стив полностью заблуждался.

Во время бесед с непосредственными подчиненными Стива я обнаружила то, что CEO компании только начал понимать: «правление» Стива уже оборачивается катастрофой. За шестнадцать недель, прошедших после его официального назначения на должность, три сотрудника уже ушли из компании. Четвертый, который недавно начал принимать лекарства от давления из-за «стресса, связанного со Стивом», был на полпути к увольнению. Хотя ни один член команды не ставил под сомнение способности и опыт Стива, все считали его, если выразиться вежливее, чем они, полным кретином. Он отдавал распоряжения в приказном тоне, ставил под сомнение компетентность подчиненных и кричал на них; сотрудники считали такое поведение непрофессиональным и пугающим. А ведь они не были группой нытиков. Они показались мне опытными, выдавшими виды людьми, которые вовсе не ждут, чтобы с ними нянчились. Стив просто слишком на них давил.

Справедливости ради следует отметить, что Стив прошел свой карьерный путь в агрессивной среде строительной отрасли, где научился тому, что выдающийся лидер — это чаще всего «тот, кто кричит больше всех». Однако даже если такой жесткий стиль был приемлем в прошлом, в новой должности он мог стать весьма дорогостоящей ошибкой, особенно на фоне сложившейся в компании культуры сотрудничества.

Стив расхаживал по своему новому кабинету, гордо и во всех подробностях расписывая, что именно он тот самый лидер-визионер, который нужен компании в этот трудный период, а я тем временем удивлялась тому, насколько он не отдает себе отчета в происходящем. Поведение Стива негативно сказывалось на моральном духе сотрудников, эффективности работы команды и его собственной репутации. Даже потеря нескольких лучших специалистов не поколебала его представление о себе как об эффективном и уважаемом руководителе. Однако команда Стива уже была сыта его агрессивным поведением, а мне предстояло найти способ донести до него эту мысль.

## Эпидемия болезни Стива

Юный Хэйли Джоэл Осмент укутан розовым одеялом, а его голова покоится на мягкой подушке. Он пристально смотрит на Брюса Уиллиса.

— Я хочу рассказать вам свой секрет, — начинает он. Камера приближается к его напуганному лицу.

— Я вижу мертвых людей.

— Во сне? — спрашивает Уиллис.

Осмент молча смотрит на него в ответ, а его грустные глаза говорят о том, что он видит их не во сне.

— Что, наяву?

— Они везде ходят, как обычные люди, — отвечает Осмент. — Они не видят друг друга. Они видят только то, что хотят видеть. Они не знают, что умерли.

— Ты часто их видишь?

— Все время...

Это сцена из фильма «Шестое чувство», а юный Осмент (внимание, спойлер!) действительно видит мертвых людей. Подставьте слово «иллюзорный» вместо слова «мертвый» — и это будет точное описание современного мира. Эта сцена напоминает нам о том, что мы живем в среде самообмана, то есть видим только то, что хотим видеть. Если же вы отдаете предпочтение радиопередачам перед художественными фильмами, возьмите вымышленный Гаррисоном Тейлором город Лейк-Уобегон, в котором каждый ребенок имеет способности выше среднего уровня. Мы посмеиваемся над этим статистически невозможным сюжетным ходом, поскольку видим такую иллюзию повсюду: на работе, в школе, на собраниях родительского комитета, в продуктовом магазине и даже у себя дома.

Почти все, кто провел какое-то время в мире бизнеса, сталкивались с таким руководителем или коллегой, как Стив. Вы знаете этот тип личности: люди, которые, несмотря на свои успехи в прошлом, очевидную квалификацию и бесспорный интеллект, демонстрируют полное непонимание того, какое впечатление производят на окружающих. Такой руководитель считает, что его подробные указания делают его хорошим менеджером, но на самом деле просто выводит сотрудников из себя; такой клиент мнит себя отличным партнером, но известен в офисе как человек, с которым невозможно работать; такой отец не верит в то, что учит своих детей быть расистами, но хватает ребенка за руку и переходит на другую сторону улицы каждый раз, когда видит идущего напротив человека с другим цветом кожи. Что их объединяет? Все эти люди абсолютно уверены в правильности собственных представлений о себе, но все они в корне ошибаются.

Специалист по бихевиористской экономике, лауреат Нобелевской премии Дэниел Канеман считает, что человеку свойственна «почти неограниченная способность игнорировать свое невежество» [1]. Исследования

говорят о том, что мы склонны считать себя более умными [2], веселыми [3], стройными [4], красивыми [5], социально компетентными [6], более талантливыми спортсменами [7], лучшими студентами [8] и более умелыми водителями [9], чем мы есть на самом деле. Ученые обозначили это явление термином «эффект выше среднего». Однако в честь нашего руководителя «выше среднего» я буду называть этот эффект *болезнью Стива*.

Безусловно, с математической точки зрения 49 процентов людей *действительно* выше среднего по любому показателю. Однако во многих случаях наше фактическое место на кривой нормального распределения на самом деле не совпадает с тем, где оно должно быть, по нашим оценкам. В ходе одного исследования с участием более чем 130 тысяч специалистов в области финансовых услуг, технологий, ухода за больными и т. д., исследователи обнаружили почти полное отсутствие какой бы то ни было связи между эффективностью работы, по оценкам самих специалистов, и объективной оценкой их эффективности [10]. В ходе другого исследования с участием тысячи инженеров из района залива Сан-Франциско более 33 процентов из них оценили свою эффективность как превышающую эффективность коллег на 5 процентов — и только один храбрец оценил уровень своей эффективности как ниже среднего [11].

Эмпирические данные о болезни Стива получены также вне стен корпоративной Америки. В ходе одного знаменитого исследования было установлено, что целых 94 процента университетских профессоров считают себя выше среднего в профессиональном плане [12]. А результаты еще одного исследования могут вызвать беспокойство у тех, кто планирует проведение любой медицинской процедуры в ближайшем будущем. Выяснилось, что хирурги-ординаторы оценили собственный уровень владения профессиональными навыками намного выше, чем специальная комиссия, принимающая экзамены (хотя, к счастью, скорее всего, именно поэтому они сдают такой экзамен) [13].

Пожалуй, нет ничего удивительного в том, что тяжесть последствий болезни Стива зависит от распространенности этой проблемы. Например, на работе сотрудники с низким уровнем самоосознания уменьшают эффективность всего коллектива, снижая качество принимаемых решений в среднем на 36 процентов, подрывая координацию действий на 46 процентов и увеличивая количество конфликтов на 30 процентов [14]. В целом компании, в которых число не осознающих себя сотрудников выше, демонстрируют более низкие финансовые показатели: в ходе одного исследования с участием сотен



акционерных компаний открытого типа было установлено, что в компаниях с низкой доходностью на 79 процентов выше вероятность того, что в них работает много сотрудников, не обладающих самоосознанием [15].

Как может подтвердить любой, кто работал на пребывающего в иллюзиях начальника, болезнь Стива особенно заразна (и губительна) среди руководителей. Как уже было сказано, когда руководители теряют связь с реальностью, это в шесть раз повышает вероятность того, что они поставят компанию на грань провала [16]. Из-за чрезмерной уверенности в себе руководители также могут не замечать блестящих способностей подчиненных и недооценивать из-за этого вклад сотрудников, обеспечивающих самые высокие результаты [17]. И хотя люди, занимающие влиятельные должности, обычно обладают не более низким уровнем самоосознания в начале своей карьеры (для того чтобы занять должность руководителя, необходимо изначально иметь определенный уровень самоосознания), во многих случаях их иллюзии растут вместе с рангом и стажем. Первый успех открывает путь пьянящей гордости, мешающей им увидеть истину, которую они могут и должны видеть [18].

По мере расширения полномочий повышается их уровень переоценки своих способностей. Например, по сравнению с руководителями среднего и низшего звена топ-менеджеры в гораздо большей степени переоценивают свою эмпатию, адаптивность, способность к сотрудничеству, навыки коучинга и, как ни странно, навыки самоосознания [19]. Однако больше всего поражает то, что по сравнению со своими менее опытными коллегами опытные руководители чаще переоценивают свои способности [20]. Аналогичным образом менеджеры старшего возраста склонны неправильно оценивать свою эффективность (относительно оценки, которую дает им руководитель) в гораздо большей степени, чем их более молодые коллеги\* [21].

Но разве опыт, возраст и стаж работы руководителя не должны повышать уровень инсайта? Хочется верить, но существует несколько причин того, почему это не так. Во-первых, должности высшего уровня в большинстве случаев достаточно сложны и связаны с размытыми критериями эффективности и субъективным определением успеха. Во-вторых, при переходе выше

---

\* По некоторым данным, в общем случае мы более точно оцениваем себя в возрасте от 25 до 35 лет, но эта точность снижается в возрасте от 35 до 45 лет. Кроме того, поразительно, что, в отличие от студентов, изучающих естественные, социологию и гуманитарные науки, студенты бизнес-факультетов сильнее всего завышали свою самооценку относительно объективной эффективности [22].

определенного уровня нет надежных инструментов получения честной обратной связи, достаточной для оценки эффективности на основе этих субъективных критериев [23]. Ситуацию еще больше усугубляет тот факт, что многие влиятельные люди окружают себя друзьями или подхалимами, которые не бросают им вызов и не спорят с ними. Как говорит профессор Манфред Кетс де Врис, их окружают «стены, зеркала и лжецы» [24]. И наконец, во многих случаях иллюзии приносят топ-менеджерам выгоду — например, чрезмерно уверенные в себе СЕО обычно получают более высокую оплату, чем их коллеги, а по мере роста их вознаграждения растет и уровень их самоуверенности. В действительности оплата труда глав компаний зависит скорее не от их таланта или эффективности, а от пиара и восприятия: ни один совет директоров не захочет, чтобы их СЕО был ниже среднего, поэтому размер его вознаграждения никогда не бывает меньше рыночных ожиданий [25]. Штаб-квартиры компаний такого рода вполне могли бы находиться в городке Лейк-Уобегон!

Вместе с тем, несмотря на завышенную оценку (и независимо от того, занимаем мы высокую должность или нет), наши ошибочные убеждения преследуют нас и дома, порой в равной мере негативно сказываясь и на личной жизни. Исследователи установили, что в одном случае из четырех люди поддерживают эмоционально отстраненные личные отношения из-за оптимистичных представлений о своих личностных качествах и своем поведении [26]. Чрезмерная уверенность в себе может также сказаться на том, как мы воспитываем детей. Например, большинство отцов и матерей значительно переоценивают количество слов, которые они говорят своим детям на стадии доречевого развития (у детей, которые слышат больше слов дома, больше словарный запас, выше IQ и лучше успеваемость в школе) [27]. Кроме того, 82 процента родителей считают, что умеют управлять своими финансами, но при этом накапливают огромные долги и забывают о необходимости долгосрочных накоплений. Именно эти родители считают себя великими учителями своих детей в области управления финансами — но это почти то же самое, как если бы наш бедный Стив выиграл приз «Босс года» [28].

С учетом всего сказанного вряд ли стоит удивляться тому, что такой самообман негативно сказывается на наших детях, создавая бесконечный цикл. В ходе одного исследования был проведен опрос более миллиона старшеклассников на предмет наличия ряда личностных качеств. В результате было установлено, что целых 25 процентов респондентов относят свою способность ладить с людьми к *верхнему 1 проценту*. Сколько участников исследования отнесли себя к категории ниже среднего?

Два процента\* [29]. Вопреки надеждам многих родителей на то, что самоосознание появится у их детей в первый же день учебы в колледже, в действительности этого не происходит. Когда исследователи попросили студентов университетов сравнить себя со своими ровесниками по таким качествам, как вежливость, ответственность, готовность к сотрудничеству и зрелость, участники отнесли себя к категории выше среднего по очень большому количеству качеств — 38 из 40 [30].

Еще больше усугубляет ситуацию то, что *наименее* компетентные люди чаще всего бывают *наиболее* уверенными в своих способностях [31]. К этому выводу впервые пришли профессор психологии Стэнфордского университета Дэвид Даннинг и Джастин Крюгер, который учился тогда в магистратуре. Они обнаружили, что участники исследования, получившие самые низкие результаты по тестам за юмор, грамматику и логику, чаще всего переоценивали свои способности. Например, участники эксперимента, чьи результаты попали в 12-й перцентиль, в среднем были уверены в том, что их способности попадают в 62-й перцентиль. Этот феномен известен как *эффект Даннинга — Крюгера*; аналогичные результаты были получены при оценке десятков других навыков, таких как вождение [32], академическая успеваемость [33] и эффективность работы [34].

Но, может быть, в глубине души люди знают о своей некомпетентности и просто не хотят признавать это перед другими? Как ни странно, эффект Даннинга — Крюгера имеет место даже тогда, когда людей стимулируют точно оценивать свои способности [35]. Создается впечатление, что некомпетентные люди, по сути, не лгут; более высока вероятность того, что они «получили в дар свыше необоснованную уверенность, опирающуюся на нечто такое, что кажется... знанием» [36].

В основе этого феномена лежит вызывающий тревогу парадокс: если бы вы заразились болезнью Стива, разве вы знали бы об этом? Исследователи Оливер Шелдон и Дэвид Даннинг разработали ряд оригинальных исследований, которые показали, в какой степени даже самые умные и успешные люди не осознают самообмана [37]. Они начали с приглашения в лабораторию студентов МВА (умных, мотивированных профессионалов со средним опытом работы шесть лет), где дали им тест на оценку эмоционального

---

\* Результаты этого исследования, проводившегося в 1976 году (когда представители послевоенного поколения учились в колледжах), свидетельствуют о том, что представители поколения миллениалов не были первыми в этой закономерности! И я, будучи представительницей этого поколения, совершенно объективно заявляю об этом.

интеллекта (EQ), который, как мы уже знаем, является важнейшим навыком для достижения успеха на работе и в жизни. Вы можете подумать, что, если представить умным людям доказательства того, что им необходимо повысить свой коэффициент EQ, они захотят принять для этого необходимые меры. Но Шелдон и Даннинг не обнаружили такой закономерности. Когда участникам исследования предоставили возможность купить со скидкой книгу о повышении EQ, студенты с *самыми низкими* его показателями (то есть те, кому такая книга была нужна больше всего) *меньше всего* были склонны купить ее.

Выступая с докладами в различных организациях, я часто привожу статистические данные о неэффективности 50 процентов менеджеров. После десятков выступлений по всему миру я увидела, что реакция слушателей всегда одинаковая. Сначала присутствующие в зале люди вежливо улыбаются. Я спрашиваю их: «Вы знаете, что это значит?» После неизменно долгой паузы я предлагаю им взглянуть сначала налево, а затем направо. Раздается нервный смех, и они наконец понимают суть происходящего. Плохой менеджер — это либо сам сидящий в зале, либо тот, кто сидит рядом с ним! В этот момент все начинают с опаской смотреть друг на друга, думая при этом: *«Ну что же, поскольку это не я, значит, это должен быть тот, кто сидит рядом со мной, так ведь?»*

Все дело вот в чем: нам неприятно допускать вероятность того, что мы не обладаем таким умом, навыками или эмоциональным интеллектом, как нам кажется — в конце концов, если перефразировать Дэниела Канемана, находить ошибки и недостатки других людей гораздо легче и приятнее, чем собственные. Однако **когда люди погружены в самообман, как правило, они последними узнают об этом.** К счастью для всех нас, болезнь Стива излечима; далее мы попытаемся разобраться в том, как это сделать. Но сначала следует найти ответ на такой вопрос: почему мы вообще склонны пребывать в иллюзиях?

Хотя способность к самоосознанию присуща почти всем людям, ни один человек не рождается с этим качеством. В младенческом возрасте мы считаем себя центром Вселенной, ведь мы представляем собой всего лишь хныкающий комок постоянных требований, которые обычно выполняются, как будто этот мир создан с единственной целью — удовлетворять их. (Один мой клиент вспоминает, что в детстве считал, будто мир *в буквальном смысле* вращается вокруг него, а значит, существует только тогда, когда он не спит!) Следовательно, наша первая веха на пути к самоосознанию состоит в том, чтобы понять себя как обособленный объект окружающего мира [38].

Став достаточно сильными, чтобы встать на свои ноги и увидеть свое отражение в зеркале, мы лопочем что-то глядящему оттуда незнакомцу. Однако примерно в возрасте двух лет мы начинаем понимать, что этот незнакомец — мы сами. Оказывается, мы — это не весь мир, а всего лишь одно из живущих в нем существ. Очевидно, что это знание может сопровождаться неутешительным падением статуса, вместе с которым приходит всплеск таких тревожных эмоций, как замешательство и зависть.

На этом этапе, несмотря на осознание того, что мы представляем собой всего лишь одно из многих «я», окруженных другими «я», наш мозг еще недостаточно развил способность объективно оценивать свою сущность. В частности, по данным исследований, когда дети младшего возраста оценивают свою успеваемость в школе, их оценки почти не совпадают с оценками учителей. Другими словами, мы все еще не видим разницы между своими желаниями и реальностью. Само стремление быть самым лучшим и симпатичным игроком в мяч в комнате для нас означает, что мы *действительно* самые лучшие и симпатичные игроки. В таком возрасте завышенные представления о себе могут казаться очаровательными, поэтому они сохраняются вопреки неоднократному обнаружению их ошибочности [39]. (Возможно, вы даже знакомы с несколькими взрослыми людьми, которым еще предстоит преодолеть этот недуг, но мы вернемся к этому немного позже.)

В возрасте 10–13 лет поднимается первый свежий ветерок самоосознания. В этот период у нас начинает развиваться способность обозначать свое поведение описательными характеристиками, такими как популярный, приятный и готовый помочь. Кроме того, мы пробуем экспериментировать с некоторыми не совсем идеальными качествами. А затем начинается буря. В беспокойном подростковом возрасте мы открываем для себя новую и поистине безграничную способность к самонаблюдению. Учитывая все наши явно противоречивые настроения и порывы, выстраивание непротиворечивой теории о том, кто мы такие, может стать весьма непростым. Когда наши представления о себе становятся все запутаннее и сложнее, мы начинаем тратить почти безрассудно много времени на размышления о том, что о нас думают другие. В этот период мы находимся в таком замешательстве, что с одинаковой вероятностью можем думать о себе как плохо, так и хорошо. Представленный ниже пример из книги Сьюзен Хартер *The Construction of Self* («Формирование своего «я»») поможет вам вспомнить этот увлекательный процесс:

Что я представляю собой как человек? Вряд ли вы это поймете. Я сложная личность! ...В школе я серьезна и даже прилежна... [но] также и бездельничаю, потому что если ты слишком прилежна, то не станешь популярной. ...[Мои родители] хотят, чтобы я получала только отличные оценки, и очень мной недовольны... Поэтому дома я ужасно нервничаю и даже начинаю язвить... Но я действительно не понимаю, как у меня может так быстро меняться настроение — я радостно общаюсь с друзьями, затем прихожу домой, ощущая тревогу, а затем раздражаюсь и начинаю язвить родителям. Кто из них настоящая я? [40]

Большинство из нас долгие годы борются с этими противоречиями, отчаявшись определить сущность своей юношеской личности. У одних людей такой поиск себя проявляется в виде непрерывных размышлений за закрытой дверью спальни, зачастую в сопровождении оглушающе громкой музыки (в моем случае это выражалось в форме подробных записей в дневнике, слишком щекотливых, чтобы о них здесь говорить). У других это может повлечь за собой импульсивную реакцию в виде воровства в магазинах, прогулов или агрессивного поведения.

К счастью, по мере приближения второго десятка нашей жизни на этой планете мы начинаем выстраивать более целостную теорию на основе противоречивых представлений о себе (*«Тот факт, что я веду себя робко в окружении незнакомых людей, не означает, что я необщительный человек»*). Мы начинаем понимать и принимать свои качества, ценности и убеждения и зачастую осознавать то, в чем именно мы *не можем* хорошо проявить себя. Кроме того, мы ощущаем новый уровень сосредоточенности на своем будущем «я», которая обеспечивает нам долгожданное чувство направления.

Однако хотя большинство людей демонстрируют прогнозируемое продвижение в сторону самоосознания, темпы этого продвижения совершенно разные [41]. Таким образом, путь к самоосознанию в какой-то мере напоминает Кентуккийское дерби: все мы начинаем с одной линии старта, но после выстрела некоторые из нас с высокой скоростью вылетают из ворот, некоторые двигаются вперед медленно, но верно, а кто-то спотыкается или шатается на ходу.

При отсутствии решительных усилий, направленных на развитие самоосознания, обычный человек добивается весьма скромных успехов в этом деле по мере взросления\*. Однако наши «единороги самоосознания» отличаются от обычных людей. Хотя их детство начинается с такого же или немного

---

\* Информация для любителей статистики: мы установили, что коэффициент корреляции между возрастом и внутренним самоосознанием составляет всего 0,16, а в случае внешнего самоосознания равен 0,05.

более высокого уровня самоосознания, с каждым годом его темп ускоряется. В ходе этой гонки за инсайтом обладатели «тройной короны» Triple Crown сразу же отрываются от всей группы и продолжают увеличивать этот разрыв на каждом этапе жизненного пути.

Тем не менее следует помнить, что, как ни странно, моделям поведения, необходимым для формирования и поддержки самоосознания, можно научиться. Нужно только знать, с чего начинать, а это (по крайней мере, на базовом уровне) означает понимание того, что мешает нам составить ясное представление о себе. Одни препятствия находятся внутри нас, тогда как другие навязывает нам мир, который становится все более иллюзорным. В оставшейся части главы мы сфокусируемся на внутренних препятствиях на пути к самоосознанию, то есть на том, как мы сами стоим у себя на пути, в большинстве случаев даже не подозревая об этом.

## Три «слепые зоны»

Одно из моих самых любимых психологических исследований было проведено среди заключенных, отбывавших срок на юге Англии. Профессор психологии Константин Седикидис и его коллеги дали заключенным, большинство из которых совершили преступления с применением насилия, список девяти положительных личностных качеств, и предложили оценить в себе каждое качество в сравнении с двумя группами: обычными заключенными и не находящимися в тюрьме членами общества [42]. Вот этот список:

- нравственный;
- добрый по отношению к другим людям;
- заслуживающий доверия, то есть;
- честный;
- благонадежный;
- отзывчивый;
- щедрый;
- сдержанный;
- законопослушный.

А теперь представьте, что вы оказались в тюрьме, скажем, за вооруженное ограбление. На первый взгляд трудно поверить, что вы могли бы применить для описания себя любую из этих характеристик, не так ли? Тем не менее заключенные сделали это. В действительности они не только оценили себя по этим критериям более высоко по сравнению с другими заключенными; не менее чем по восьми из девяти качеств они поставили себе более высокую оценку, чем обычным членам общества. Единственное исключение — качество номер девять. По словам Седикидиса, по непонятным причинам «они оценили себя как *таких же* законопослушных граждан, как и другие члены общества». (Не размышляйте об этом слишком долго, иначе ваш мозг взорвется, поверьте мне.)

Это исследование — наглядный, хотя и несколько неправдоподобный пример того, насколько слепы мы бываем в отношении самих себя. Если говорить о том, какие внутренние установки больше всего ограничивают наш успех, то существует три зоны, где мы сами стоим на своем пути. И чем больше мы игнорируем эти *три «слепые зоны»*, тем губительнее это называется на нас.

Профессор Дэвид Даннинг (который первым показал, что наименее компетентные люди больше всего уверены в себе) большую часть своей карьеры пытался понять, почему у нас так плохо получается оценивать собственную эффективность. Следует признать, что нет ни одного удовлетворительного объяснения, однако Даннинг и его коллега Джойс Эрлингер обнаружили сильное влияние феномена, который они называют «мышлением сверху вниз» [43], а я обозначаю термином **слепота в отношении знаний** — это и есть наша первая «слепая зона». Проанализировав результаты ряда исследований, Даннинг и Эрлингер пришли к выводу, что наше мнение по поводу своих способностей в конкретных ситуациях в меньшей степени основано на эффективности наших действий и в большей зависит от общих убеждений в отношении себя и наших базовых навыков. Например, участники исследований, которые считали себя знатоками географии, были уверены в том, что особенно хорошо справились с тестом по географии, хотя в целом получили оценки не выше, чем остальные.

Как ни парадоксально, чем эрудированнее мы себя считаем, тем более губительной может быть слепота в отношении знаний. В качестве иллюстрации рассмотрим такой пример. Давайте вернемся в 2013 год, когда бейсбольная команда Boston Red Sox победила команду St. Louis Cardinals



в весьма напряженной Мировой серии. Перед началом сезона канал ESPN обнародовал прогнозы сорока трех настоящих экспертов по бейсболу по поводу его результатов [44]. Как думаете, сколько экспертов предсказали, что Boston Red Sox или St. Louis Cardinals выйдет в Мировую серию? Ни один. То же самое произошло и с экспертами, среди которых провел опрос журнал Sports Illustrated. Эксперты, которых выбрали в журнале Baseball America, составили не столь ужасные прогнозы: один из десяти предсказал, что команда St. Louis Cardinals успешно сыграет все игры Мировой серии. Получается, шестьдесят высокооплачиваемых, пользующихся большим уважением авторитетных экспертов по бейсболу продемонстрировали крайне низкий коэффициент успешных прогнозов в отношении состава участников Мировой серии — 0,83 процента. Если бы они выбирали две команды наугад, то их прогнозы были бы более чем в семь раз точнее!

На первый взгляд, это необычный случай, статистическая аномалия. Однако на самом деле эксперты ошибаются чаще, чем мы думаем, и не только в области спорта [45]. В 1959 году психолог Льюис Голдберг провел простое исследование, в ходе которого сравнил точность диагнозов клинического психолога с точностью диагнозов, поставленных его помощниками (как их тогда называли). Цель исследования состояла в том, чтобы продемонстрировать важную роль опыта в таких суждениях. Можете себе представить разочарование Голдберга, когда он обнаружил, что специалисты диагностируют психологические расстройства не лучше, чем их неопытные помощники, чьи диагнозы оказались на 2 процента *точнее!* [46]

Тем не менее, даже если мы не относимся к числу экспертов, чрезмерная уверенность в своих навыках и способностях может создавать нам проблемы. Мы можем выбрать область деятельности или специальность, для которой непригодны («Я стану великим астрофизиком, ведь я хорошо разбираюсь в математике!»), не замечать ошибок в личной жизни («Нет ничего плохого в том, чтобы позволить моему пятилетнему ребенку самому ходить в школу — я замечательный отец!») или пойти на риск в бизнесе, опираясь на плохие рекомендации («Мы определенно должны купить эту идущую ко дну компанию, ведь у меня так хорошо получается выводить компании из кризиса!»).

Внутренние препятствия не просто делают нас слепыми в отношении того, что мы *знаем*, — они искажают наше восприятие того, что мы *чувствуем*. Для того чтобы понять суть второй «слепой зоны», **слепоты в отношении эмоций**, ответьте на такой вопрос:

По шкале от 1 до 10 оцените, насколько вы счастливы в жизни в настоящее время?

Как бы вы на него ответили? Положились бы на интуицию или вдумчиво проанализировали различные факторы своей жизни и составили более взвешенное суждение?\* Большинство людей абсолютно уверены, что применили бы более вдумчивый подход, ведь тщательная оценка точного уровня счастья — задача не из легких. На самом деле результаты исследований говорят о том, что, когда нас спрашивают, насколько мы счастливы, мы убеждены в том, что рационально анализируем все имеющиеся данные. Но, к сожалению, наш мозг предпочитает прилагать минимальные усилия, поэтому не всегда идет нам навстречу. Следовательно, даже когда нам кажется, что мы тщательно обдумываем тот или иной вопрос, на самом деле мы принимаем интуитивное решение. По этой причине мы, как ни странно, совершенно не умеем оценивать собственные эмоции, в том числе ощущение счастья. По мнению Дэниела Канемана и других исследователей, наш мозг незаметно и бесхитростно преобразует вопрос «Насколько вы счастливы в жизни в настоящее время?» в вопрос «В каком настроении я нахожусь сейчас?» [47].

Для того чтобы проиллюстрировать слепоту в отношении эмоций в действии, Канеман описывает исследование немецкого ученого Норберта Шварца, который решил изучить удовлетворенность жизнью [48]. Без ведома участников исследования Шварц сделал так, чтобы половина группы нашла немецкий эквивалент монеты в 10 центов на расположенной рядом с лабораторией копировальной машине. Хотя участники понятия не имели, почему это произошло, те из них, кто нашел монету (всего лишь 10 центов!), впоследствии сообщили, что чувствуют себя более счастливыми и удовлетворенными жизнью в целом.

В ходе другого исследования студентам задавали два вопроса: «Насколько вы счастливы в настоящее время?» и «Сколько свиданий у вас было в прошлом месяце?» [49]. В случае, когда вопросы были поставлены именно в таком порядке, личная жизнь студентов никак не была связана с общим ощущением счастья. Но когда вопросы задали в обратном порядке и участники исследования подумали о количестве свиданий до оценки, те из них, у кого было больше свиданий, оценили свой уровень счастья выше.

---

\* В своей книге на эту тему «Думай медленно... Решай быстро» (М. : АСТ, Neoclassic, 2017) Дэниел Канеман называет эти процессы «думать быстро» и «думать медленно» соответственно.

Главная опасность слепоты в отношении эмоций — наша склонность к принятию решений, даже важных, основываясь на эмоциях и *даже не осознавая этого*. Осенью выпускного учебного года я активно занималась поиском идеального колледжа. Мы с родителями совершили две отдельные поездки в восемь учебных заведений на восточном побережье с разрывом в несколько недель. Во время первой поездки погода была просто идеальной. В каждом колледже, в котором я побывала, счастливые студенты резвились на улице, наслаждаясь свежим прохладным воздухом и падающими осенними листьями. Однако мое второе путешествие совпало с одной из типичных для Новой Англии бурь, когда весь мир накрывает пелена ледяного дождя, а небо несколько дней покрыто серыми тучами. Как и следовало ожидать, во время поездки в *эти* колледжи студенты совсем не резвились, а беспомощно перебегали от здания к зданию, напрасно пытаясь не промокнуть.

Как думаете, какие учебные заведения в итоге вошли в мой список предпочтений? Вы уже догадались — все четыре колледжа из первой поездки и ни одного из второй. Хотя я и не осознавала этого в то время, теперь я знаю, насколько сильно эмоции повлияли на мои суждения. Осознание того, что мы так плохо подготовлены к оценке мыслительных процессов, определяющих наши решения, может вызывать озабоченность, однако, как и в случае всех «слепых зон», чем больше мы знаем об их существовании, тем выше у нас шансы преодолеть это препятствие на пути к осознанию.

И тут мы подходим к разговору о последней «слепой зоне» — ***слепоте в отношении собственного поведения***. Именно она поражает большинство из нас чаще, чем мы осознаем. Несколько лет назад меня пригласили выступить с заключительным докладом на профессиональной конференции для инженеров. Благодаря практическому складу ума, а также трем годам работы в инженерно-технической компании мне всегда удавалось хорошо ладить с инженерами, моими собратьями-гиками, как я их с любовью называю. Однако с того самого момента, как я вышла на сцену в тот день, мне казалось, что что-то идет не так. Как я ни старалась, у меня не получалось связно формулировать мысли, мои шутки были неудачными, и я чувствовала себя не в своей тарелке.

В течение часа я все больше впадала в панику, а мой внутренний монолог превратился в подробное описание собственной некомпетентности. *Почему они не смеялись над этой шуткой? Как я могла не упомянуть об этом?*

*Почему они кажутся такими скучающими?* К своему ужасу, посредине выступления я вспомнила, что в первом ряду сидит агент бюро, сделавшего заказ на этот доклад. *«Ну вот и все, — подумала я. — Он никогда больше не порекомендует меня ни одному клиенту».*

Завершив выступление, я изо всех ног бросилась со сцены и нос к носу столкнулась с агентом бюро, который пришел за кулисы, чтобы поговорить со мной. Приготовившись храбро встретить критику, я спросила: «Что вы об этом думаете?» Будучи уверенной в том, что он потребует вернуть деньги клиента, я подготовилась к неизбежному потоку критики, который обязательно должен был на меня обрушиться. Однако радостный ответ агента буквально ошеломил меня. Вот уж никак не ожидала услышать такие слова: «Боже мой, да они *в восторге!*»

Пытаясь понять, возможно ли это, я спросила: «Вы так думаете?» — в ответ он искренне кивнул. В тот момент мне казалось, что агент просто ведет себя излишне вежливо, то есть лжет. Однако немного позже в тот же день я уточнила, сколько из присутствовавших в зале подписались на мою ежемесячную рассылку\*, и была поражена тем, что доля подписчиков оказалась самой большой из всех аудиторий, перед которыми я когда-либо выступала!

Как я могла так сильно ошибаться? В прошлом психологи считали, что неспособность четко и объективно оценивать свое поведение — это следствие проблемы перспективы, то есть того, что мы в буквальном смысле слова не можем увидеть себя со стороны. В данном примере я не смогла точно оценить свое выступление, потому что не видела себя так, как видели меня собравшиеся в зале.

Впрочем, мое объяснение не выдерживает никакой критики. В ходе одного исследования участникам дали ряд тестов на определение типа личности и записали на видео их краткие выступления [50]. Затем им предложили посмотреть видеозаписи и определить свое невербальное поведение, такие аспекты, как зрительный контакт с камерой, жесты, выражение лица и громкость голоса. Поскольку участники исследования смогли увидеть себя под тем же углом, что и другие люди, исследователи предположили, что их оценки будут довольно точными. Как ни странно, оценки участников исследования не совпали с оценками независимого наблюдателя даже в тех случаях, когда им предлагали деньги за правильные ответы. (К настоящему времени мы уже установили, что деньги вряд ли помогут нам в большей

---

\* Оформить подписку можно на сайте [www.TashaEurich.com](http://www.TashaEurich.com).

мере осознавать себя.) Хотя ученые до сих пор бьются над определением истинных причин слепоты в отношении поведения, существует, как вы далее узнаете, ряд инструментов, с помощью которых можно постараться не стать ее жертвой.

## Храбрее, но мудрее: от слепоты к (про)зрению

Для того чтобы понять, как почти каждый может перейти от самоослепления к самоозарению, давайте вернемся к Стиву — руководителю, с которым я проводила сеансы коучинга. По мере погружения в работу становилось все очевиднее, что «слепые зоны», о которых шла речь выше, в нем живут и здравствуют. Теперь понятно, что **в действительности болезнь Стива представляет собой совокупность всех «слепых зон»**. Слепота в отношении знаний по поводу своих лидерских качеств и навыков стала причиной его чрезмерной уверенности в себе, которую нельзя назвать иначе как чудовищной. Слепота в отношении эмоций вынуждала его принимать решения, основанные на интуиции, а не на здравом смысле. Кроме того, Стив совершенно не отдавал себе отчета в том, как его поведение сказывается на подчиненных.

Учитывая все эти факторы, я понимала, что работа со Стивом станет для меня одним из самых серьезных профессиональных вызовов, хотя, безусловно, он был не первым в моей практике. В конце концов, основная ее часть состоит в том, чтобы говорить руководителям высшего звена правду, тогда как все остальные боятся или не знают, как это сделать (я с гордостью могу сообщить, что меня уволили за это только один раз). Так я обнаружила, что при определенных усилиях от самообмана, как правило, можно избавиться, и даже самые «незрячие» могут научиться открывать глаза — порой их нужно просто немного подтолкнуть.

В случае Стива я должна была стать таким толчком, причем этот толчок обязан был быть очень сильным. Однако прежде чем мы могли бы приступить к преодолению упрямого сопротивления Стива самосовершенствованию, мне необходимо было разобраться с его упрямым нежеланием позволить мне произнести хоть слово. Я решила действовать прямолинейно. Поскольку не было никаких признаков того, что обличительная речь Стива

когда-либо закончится, я пристально смотрела на него до тех пор, пока он не прекратил ходить по кабинету.

— Стив, — сказала я, — от этого никуда не деться. Ваша команда вас ненавидит.

Он не выглядел бы более шокированным, даже если бы я, встав на стул, заявила, что я его давно потерянная дочь. Уставившись на мою папку с результатами исследований, Стив спросил:

— Что они обо мне сказали?

Мне не оставалось ничего другого, кроме как все ему рассказать. Сотрудники Стива предупредили мне о его нраве, поэтому я была готова к тому, что произошло дальше. Повышенный голос. Крепко сжатые челюсти. Грозные взгляды. Вздувшиеся на шее вены. Лицо стоящего за столом Стива постепенно наливалось краской.

— Как они могли СКАЗАТЬ ОБО МНЕ ВСЕ ЭТО? КАК ОНИ МОГЛИ СКАЗАТЬ, ЧТО Я НА НИХ КРИЧУ?!

Затем, как будто обессилев от собственных иллюзий, Стив тяжело опустился в кресло и целую минуту смотрел в окно. Когда он молчал в прошлый раз, это была попытка продемонстрировать власть, которую, как ему казалось, он надо мной имеет. Однако на этот раз его молчание было совсем другого характера.

— Итак, — сказал он наконец, развернув свое кресло в мою сторону с выражением спокойного намерения, — я вел себя так на протяжении последних четырех месяцев (или двадцати лет?), и никто не сказал мне об этом?

Вместо того чтобы взглянуть в лицо суровой реальности, Стив выбрал путь блаженного неведения, что было проще в настоящий момент, но могло обернуться катастрофой в долгосрочной перспективе. В этом и состоит проблема блаженного неведения. Оно работает прекрасно — до тех пор, пока не перестает работать.

Многие люди пережили такой момент откровения — пробуждающее событие, которое открывает глаза на неприятную правду о том, что окружающие видят нас не такими, какими мы видим себя сами. Такие моменты часто наступают без предупреждения и могут негативно сказаться на нашей уверенности в себе, успехе и счастье. Но что, если бы мы могли открыть для себя эту правду раньше и на своих условиях? Что, если бы мы могли ясно видеть свое поведение, прежде чем оно начнет вредить нашим отношениям и подрывать карьеру? Что, если бы могли объединить поиск истины с положительным настроем и чувством принятия себя? И научились быть *храбрее, но и мудрее?*

Древнегреческий миф об Икаре — подходящая метафора для данного случая. Икар пытается сбежать с острова Крит с помощью крыльев, которые сделал его отец Дедал из перьев и воска. Дедал предупредил Икара, чтобы тот не летел слишком высоко или слишком низко: если он будет лететь слишком низко, морская вода намочит перья и сделает их тяжелыми, а если взлетит слишком высоко, солнце растопит воск. Но, вопреки указаниям отца, Икар решил взлететь очень высоко. Как и следовало ожидать, воск растаял, и Икар устремился навстречу смерти.

**Когда речь идет о самовосприятии, мы должны быть достаточно храбрыми, чтобы расправить крылья, но и достаточно мудрыми, чтобы не взлетать слишком высоко,** иначе наши «слепые зоны» отправят нас в полет прямо к Солнцу. Когда мы узнаем правду о себе, она может быть неожиданной, пугающей или даже приятной, но в любом случае она дает нам силы стать лучше.

Вот что я должна была помочь Стиву понять, и я знала, что нам предстоит много работы. Мы анализировали его обратную связь часами. Поначалу он сопротивлялся и искал любой повод возразить в ответ на критику в его адрес. Однако следует отдать Стиву должное: постепенно он начал принимать то, что слышал. К концу первого сеанса я увидела его с другой стороны.

— Я никогда не ставил под сомнение свои методы руководства, — сказал он мне. — Так было на протяжении многих лет. С какой стати мне делать это? Все всегда шло очень даже неплохо. Но в течение последних двух месяцев что-то было не так. И я не знал, что именно. Результаты были не такими, как я ожидал, и хуже всего то, что все это преследовало меня и дома.

Стив печально улыбнулся.

— К счастью, все эти проблемы можно решить, — сказала я ему. — А вы только что сделали самый важный шаг.

— Неужели? Что же я сделал? — измученно спросил он.

Я ухмыльнулась.

— Вы приняли реальность.

В действительности стремление узнать и принять реальное положение вещей — одно из главных различий между людьми, осознающими себя, и всеми остальными. Люди, обладающие самоосознанием, прилагают много усилий для преодоления своих «слепых зон», чтобы увидеть себя такими, какие они есть на самом деле. Посредством анализа своих предположений, постоянно отыскивая и изучая обратную связь, можно перешагнуть множество преград на пути к инсайту. Было бы неразумно ожидать, что

мы можем распознать или устранить все свои «слепые зоны», но мы все же можем собрать и свести воедино данные, которые помогут нам составить более ясное представление о себе и о том, какое влияние оказывает наше поведение на других людей.

Первый шаг — **выявить свои предположения**. Он может показаться очевидным, но, увы, люди, особенно амбициозные и успешные, редко ставят под сомнение свои предположения относительно самих себя и окружающего мира. Я видела такие примеры, когда проводила недельный курс обучения стратегии для топ-менеджеров. Утром второго дня слушатели курса зашли в аудиторию и обнаружили на каждом столе небольшой пазл в пластиковой упаковке. Когда мы сказали присутствующим, что у них есть пять минут на то, чтобы его собрать, многие из этих влиятельных людей подняли на смех столь глупое занятие и выразили недоумение, заявив, что мы зря тратим их драгоценное время. Посмеиваясь над нами, они вскрыли упаковку, высыпали пазлы на стол и начали переворачивать его фрагменты, которые были синими с одной стороны — лицевой (или той, которую они считали лицевой). Через несколько минут, собрав около 80 процентов пазла, они начали озадаченно чесать головы. Отпущенное время вот-вот должно было закончиться, один человек (уверяю вас, почти на всех семинарах это всегда был только *один* из двадцати топ-менеджеров) понял, что головоломку можно собрать, только перевернув некоторые синие фрагменты вверх.

В повседневной жизни нам редко приходит в голову мысль переворачивать фрагменты обычного пазла. В своей книге *Increasing Leadership Effectiveness* («Повышение эффективности лидерства»), которую должен прочитать каждый, Крис Аргирис объясняет, что, если что-то идет не согласно нашим желаниям и ожиданиям, мы, как правило, ищем причину в окружающей среде [51]. Разумеется, на заводе по выпуску пазлов произошел сбой или отсутствующие фрагменты каким-то образом потерялись, когда их доставали из коробки. Последнее, на что мы обращаем внимание, — на собственные убеждения и действия. Вместе со своим коллегой Дональдом Шоном Аргирис назвал такую логику, при которой мы не стремимся собирать данные, противоречащие нашим базовым предположениям о себе и окружающем мире, **одинарным циклом обучения**.

**Двойной цикл обучения**, напротив, подразумевает способность анализировать свои ценности и предположения и, что еще важнее, предлагать окружающим делать то же самое. В рамках своей работы с высшими



руководителями компаний Аргирис обнаружил, что двойной цикл обучения особенно трудно дается успешным людям, которые привыкли «изобретать, творить и достигать»; если уж на то пошло, существующие предположения позволили им многого добиться, значит, они наверняка делали что-то правильно. Однако во многих случаях эти люди не понимают, насколько важно перевернуть те самые пресловутые фрагменты пазла для достижения дальнейших успехов.

Как же этому научиться? Один из возможных способов — **выработать привычку сравнивать свои прошлые прогнозы с реальными результатами**. Знаменитый профессор менеджмента Питер Друкер предложил простую практическую процедуру, которой он сам пользовался на протяжении двадцати лет [52]. Принимая важные решения, Друкер каждый раз записывал, какого развития событий ожидает. Затем, когда наступало время пожинать плоды своих решений, он сравнивал то, что произошло на самом деле, со своими прогнозами.

Но что, если вы хотите определить свои предположения в реальном времени, а не в ретроспективе? Еще один инструмент предлагает специалист по психологии принятия решений Гэри Кляйн; он рекомендует проводить **анализ «предсмертного состояния»**, поставив вопрос так: «Представьте себе, что прошел год и план был реализован в том виде, в каком он существует сейчас. Результат оказался ужасающим. Составьте краткое описание произошедшей катастрофы». В большинстве случаев такой анализ выявляет возможные трудности, которые иначе мы вряд ли бы учли. Этот подход можно использовать при принятии большинства важных решений, таких как переезд в новый город, переход на новую работу или решение жить вместе со своим возлюбленным. (Кстати, в приложении 7 представлен ряд вопросов, которые помогут вам определить свои предположения и выяснить, нет ли у вас, как говорил экс-министр обороны Дональд Рамсфельд, «неизвестных неизвестных» в отношении самих себя.)

Второй способ, позволяющий свести к минимуму наши «слепые зоны», заключается в **продолжении обучения**, особенно тому, о чем мы уже много знаем. В ходе важнейшего исследования, проведенного в 1999 году, Дэвид Даннинг и Джастин Крюгер обнаружили, что, если сотрудников, плохо справляющихся со своей работой, научить эффективнее справляться с той или иной задачей, повышается не только их продуктивность, но и осознание того, что раньше они работали неэффективно [53]. Истинная приверженность непрерывному обучению (настроив в духе «чем больше,

на мой взгляд, я знаю, тем больше мне нужно учиться») — действенный способ преодоления слепоты в отношении знаний и повышения эффективности.

И наконец, мы должны **искать обратную связь относительно своих способностей и поведения**. Из всех инструментов, которые мы проанализировали до сих пор, объективная обратная связь больше всего поможет в поиске и преодолении всех трех «слепых зон». Почему? Как мы обсудим далее, окружающие почти всегда видят то, чего не видим мы. В связи с этим мы должны окружать себя на работе и дома людьми, которые говорят нам правду. Нам нужны такие коллеги, члены семьи и друзья, которые (с любовью) поставят нас на место, когда мы станем слишком высокого мнения о себе. Исследователь Стэнфордского университета Хайягрива Рао сделал забавное, но точное наблюдение: руководители, у которых есть дети подросткового возраста, менее склонны в чрезмерной самоуверенности [54]. Все родители подростков знают, что дети постоянно все критикуют и без колебаний скажут вам, насколько вы *не хороши*. (Кроме того, способность окружить себя людьми, которые с вами не согласны, — действительно один из основополагающих элементов успешного лидерства. Вокруг хороших лидеров всегда есть люди, которые их критикуют, тогда как в окружении плохих лидеров таких людей не бывает. [55])

Я первой готова признать, что поиск и получение обратной связи может стать самым страшным и неприятным из всех ваших действий. Но, поверьте, инсайт, который вы получите в итоге, стоит этих переживаний. Спросите хотя бы нашего друга Стива. В конце нашей первой встречи он принял решение. Посмотрев мне в глаза, он храбро заявил: «Мне не нравится эта информация, но я ее принимаю. И с вашей помощью намерен во всем разобраться». Это был еще один громадный шаг в верном направлении.

На этом этапе у Стива появилось *стремление* изменить сложившееся положение вещей, но ему еще необходимо было развить *умение*. Поэтому на протяжении следующих месяцев я помогала ему делиться своими замыслами с командой, определять свое влияние на подчиненных и получать обратную связь от тех, кто говорил ему правду. Во время одного из сеансов коучинга, состоявшегося примерно через месяц после нашей первой встречи, Стив все еще пытался понять, почему все считают его непредсказуемым человеком, который легко выходит из себя. Я попробовала другой подход:

— Понимаете ли вы, как отреагировали во время нашей предыдущей встречи, когда я рассказала вам о мнении членов вашей команды?

— Безусловно, — ответил он.

— Не думаю, что это действительно так, — сказала я, а затем попыталась как можно точнее скопировать его реакцию (агрессивно уставилась на него, повысила голос и сжала челюсти), чтобы он мог увидеть, насколько агрессивным было его поведение.

— Не думаю, что всегда бываю таким, — сказал он, — но уверен, что пугаю свою семью точно так же, как и свою команду.

После того как Стив лучше осознал, как его поведение влияет на окружающих, он смог экспериментировать с другим, более эффективным подходом.

Все это продолжалось несколько месяцев. Как и у любого человека, который пытается решить такую задачу, у Стива было достаточно много неудач, тем не менее он продолжал идти вперед. В последующие месяцы он увидел повышение своей эффективности и почувствовал новую уверенность. Со временем подчиненные Стива, как и члены его семьи, стали замечать произошедшие в нем перемены. Все начали говорить о замечательном человеке, которого они называли «новым Стивом». И совсем не случайно в том году команда выполнила амбициозный бизнес-план, а CEO компании стал больше доверять способностям и решениям Стива.

Эта история иллюстрирует, насколько трудно бывает взглянуть в лицо реальности в отношении самого себя, а также что это однозначно стоит затраченных усилий. Когда речь идет о выборе, от которого зависит наша жизнь, истина — это сила, независимо от того, звучит она для нас как приятная музыка или как скрежет металла по стеклу. Буддийская монахиня Пема Чодрон отмечает: «Самый большой... вред, который мы можем причинить сами себе, — это оставаться в неведении только потому, что нам не хватает смелости и уважения честно и бережно взглянуть на себя со стороны». К счастью, различия между «единорогами самоосознания» и остальными людьми связаны скорее не с врожденной способностью, а с намерением и решимостью. Далее в книге мы обсудим другие стратегии, которые помогут нам найти в себе смелость и уважение честно и бережно взглянуть на себя и благодаря этому добиться больших успехов в карьере, стать более удовлетворенными в отношениях и более довольными своей жизнью. Но прежде очень важно понять (и преодолеть) второе препятствие на пути к самоосознанию — то, что я называю культом себя.

## Глава 4

# Культ себя

## Губительное социальное препятствие на пути к инсайту

*Мы влюбились в собственный образ,  
в созданные нами самими образы, ко-  
торые оказались зеркальным отраже-  
нием нас самих.*

Дэниел Бурстин\*

Интернешнл-Фолс. Сезон команды Dragons подошел к концу, когда в субботу пара голов, сделанных Пейсенем, обеспечила команде Iseten победу со счетом 4:2, причем пять голов были забиты в ходе бурного второго периода. Команда Iseten забила гол на первой минуте второго периода, когда правый нападающий Лоэден бросил шайбу над блином голкипера Келти. Dragons сравняли счет, когда Кайден и Кейден сделали голевую передачу и забили гол в численном большинстве. Учитывая, что Джексон отправился на штрафную скамью, после того как разбил до крови нос Брекону, ударив его высоко поднятой клюшкой, Dragons упорно вели силовую игру. Кейден послал шайбу ниже линии ворот Кайдену, который сделал пас Констандино, легко забившему гол в ворота Dragons.

---

\* Дэниел Бурстин (1914–2006) — американский историк и публицист. Прим. ред.

Итак, это краткое описание хоккейного матча полностью вымышленное. Единственное, что я не придумала, — это имена игроков. Если вы не обратили на них внимания, прочитайте еще раз: Пейсен, Келти, Брекон, Джексон, Констандино и... да, Кейден и Кайден (как такое может быть?). Я выбрала все эти необычные имена из настоящего предварительного списка игроков Западной хоккейной лиги 2015 года, в котором были перечислены 68 американских и канадских школьников. Я не упомянула имена Кейла (да, как листовая капуста), Лэча и *четырех* Доусонов (Джеймс Ван Дер Бик был бы тронут\*).

Такое большое количество необычных имен в одной группе хоккеистов может показаться просто совпадением, хотя и странным. Однако Западная хоккейная лига не исключение из правил. В 2012 году журнал *Parents Magazine* провел опрос, по результатам которого было установлено, что в настоящее время родители выбирают такие имена, как Блейд, Дрейвен, Изендер, Джейден и Зайден (для мальчиков) и Эннистон, Бруклинн, Лакс, Шарпей и Зеррика для девочек. Я уверена, что вы и сами встречали столь диковинные имена.

В ходе одного из крупнейших современных исследований в области тенденций выбора имен в США Джин Твендж и Кит Кэмпбелл проанализировали данные о более чем 325 миллионах детей, зарегистрированных с 1880 по 2007 год [1]. По результатам этого исследования они установили, что в начале XX века родители неизменно выбирали для своих новорожденных детей традиционные имена. Например, в 1890, 1900, 1910 и 1920 годах самыми распространенными именами были Джон для мальчиков и Мэри для девочек. В последующие десятилетия родители по-прежнему выбирали такие классические имена, как Джеймс, Майкл, Мэри и Линда. Однако, как обнаружили Твендж и Кэмпбелл, начиная с 80-х годов XX столетия сформировалась довольно необычная закономерность: все меньше и меньше родителей предпочитали традиционные имена. В период с 1983 по 2007 год процент американских родителей, выбравших обычные имена для своих детей, резко сокращался каждый год, причем больше всего в 90-х годах, и продолжал падать в начале XXI века. Вот показательный результат: в 1880 году почти 40 процентов мальчиков и 25 процентов девочек получили одно из десяти самых популярных имен, но в 2010 году эта доля сошлась до менее 10 процентов по мужским и до 8 процентов по женским.

---

\* Джеймс Ван Дер Бик (р. 1977) — американский актер, наиболее известный по роли Доусона Лири в сериале «Бухта Доусона». *Прим. пер.*

«В прошлом родители давали детям распространенные имена, — отмечает Твендж, — чтобы они не отличались от остальных. В наше время, напротив, они дают детям уникальные имена, чтобы ребенок выделялся на общем фоне и был звездой» [2].

Я говорю об этом не в осуждение. Безусловно, люди могут называть своих детей так, как хотят (мы живем в свободной стране). А обращаю на это внимание только потому, что эта любопытная тенденция является признаком феномена, который захватывает весь мир и который невозможно остановить. Кроме того, это очень серьезное препятствие на пути к самоосознанию.

Знаете вы об этом или нет, вас пытается вовлечь в свои ряды сильнейший культ. Как правило, культы демонстрируют бесосновательное или чрезмерное преклонение перед конкретным человеком или вещью, и данный культ выбирает *вас* неотразимым номинальным лидером! По правде сказать, вполне понятно, почему обещания, которые дает **культ себя**, слишком притягательны, чтобы можно было им противиться. Он внушает нам мысль о том, что мы уникальные, особые, самые лучшие. Что наши потребности важнее потребностей остальных. Что на нас не распространяются правила, которым должны подчиняться другие люди. Что мы заслуживаем чего-то только потому, что этого хотим. Неудивительно, что культ себя вовлек в свои ряды многих наших соседей, друзей и коллег — возможно, ему удалось заманить даже вас. В предыдущей главе шла речь о внутренних препятствиях, а в данной мы обсудим эту коварную социальную преграду. И, пожалуй, самое важное, вы узнаете, какие методы помогут вам сопротивляться притягательной силе этого культа — или освободиться от него, если вы уже попали в его сети.

## Изменение хода событий: от напряженных усилий к самооценке

Ворчливые представители послевоенного поколения по малейшему поводу отметят, что так было не всегда. В контексте общей истории развития человека культ себя — относительно новое явление [3]. На протяжении тысячелетий иудеохристианские ценности подчеркивали скромность и смирение (прямая противоположность культа себя) как критерии правильно

проживаемой жизни. В XVIII столетии Соединенные Штаты Америки (которые отличаются в настоящее время наличием ряда самых увлеченных членов куклы себя) были основаны на таких принципах, как трудолюбие, упорство и стойкость. *Эпоха напряженных усилий* длилась сотни лет и, надо полагать, достигла высшей точки в период так называемого молчаливого поколения (людей, родившихся в период с 1900 по 1945 год), а также во время событий начала XX века, таких как Первая мировая война, Великая депрессия и Вторая мировая война. Эпоха напряженных усилий способствовала формированию коллективного менталитета, отвергавшего превознесение собственного «я».

Однако после того как в середине XX столетия возникло движение за развитие самооценки, эпоха напряженных усилий сменилась *эпохой самооценки*. Эти семена были впервые посеяны в период движения гуманистической психологии 1950–1960-х годов [4]. В частности, Карл Роджерс утверждал, что человек способен реализовать свой потенциал только в случае, если его отношение к себе «безусловно положительное». Пожалуй, еще более известный пример — теория Абрахама Маслоу об иерархии человеческих потребностей, на вершине которой находится самоактуализация, то есть полное счастье и удовлетворенность. Однако даже сам Маслоу признавал, что достичь самоактуализации крайне трудно. Весьма кстати, всего одним уровнем ниже в этой иерархии находится самооценка, а для достижения этой ступени необходимо всего лишь изменить мышление. Другими словами, нам не нужно *становиться* выдающимися людьми, достаточно просто *чувствовать себя* выдающимися [5].

Неудивительно, что идея самооценки начала распространяться словно лесной пожар. В 1969 году психотерапевт Натаниэль Бранден опубликовал международный бестселлер *The Psychology of Self-Esteem* («Психология самооценки»), в котором уверенно подвел читателей к заключению, что самооценка приводит к «серьезным последствиям для всех аспектов бытия» [6], а также что он не может «представить себе ни единой психологической проблемы (от тревоги до депрессии, страха близких отношений или страха успеха, избиения супругов и растления малолетних), которую нельзя было бы свести к проблеме низкой самооценки» [7]. Сказать, что Бранден преувеличивает достоинства своей работы, равносильно утверждению о том, что телезвезда Ким Кардашьян вполне довольна собой.

Хотя многие считают Натаниэля Брандена «отцом» самооценки, человек по имени Джон Васконселлос поднял эту идею на совершенно новый

уровень. В 1966 году Васконселлос, который в детстве страдал депрессией, впоследствии изучал право, а затем стал политиком, был приведен к присяге в законодательном собрании штата Калифорния. Первым его шагом в качестве члена законодательного собрания было внесение законопроекта о создании специальной комиссии по повышению самооценки, а также личной и социальной ответственности, с поразительным объемом финансирования из государственного бюджета — 735 тысяч долларов (в современном исчислении примерно 1,7 миллиона долларов).

Первый пункт повестки дня этой специальной комиссии состоял в следующем: на основе эмпирических данных установить, что высокая самооценка способствует снижению уровня преступности, алкоголизма и наркомании, подростковой беременности, жестокого обращения с детьми и супругами, а также зависимости от социального обеспечения. Была только одна крохотная, несущественная проблема: комиссия не смогла этого сделать. На самом деле специальная комиссия была вынуждена признать в своем докладе, хоть и весьма неохотно, что «связь между самооценкой и ожидаемыми последствиями неоднозначна, незначительна или вообще отсутствует», а также что нет никакой зависимости «между самооценкой и подростковой беременностью, самооценкой и жестоким обращением с детьми, самооценкой и большинством случаев алкогольной и наркотической зависимости» [8]. Хотя никто не хотел признавать этого, идея о том, что самооценка определяет успех в жизни, представляла собой, откровенно говоря, полную и абсолютную насмешку. Тем не менее, продемонстрировав поразительное неуважение к научному методу, Васконселлос опроверг выводы специальной комиссии, заявив: «В глубине души все мы знаем, что это правда» [9].

Однако здесь в игру вступает психолог Рой Баумайстер, которому журналист Уилл Сторр весьма метко присвоил титул «человека, который разрушил эго Америки» [10]. Баумайстер начал изучать тему самооценки на раннем этапе своей карьеры и сперва был одним из самых больших приверженцев этой идеи. Но со временем его скептицизм усиливался. Ученый не мог понять, почему такие люди, как Васконселлос, заявляют, что люди с низкой самооценкой склонны к насилию и агрессии — его опыт говорил о противоположном. Не полагаясь на один только свой опыт, Баумайстер погрузился в научные исследования и в 2003 году вместе с коллегами опубликовал окончательное «обвинительное заключение» в отношении почти трех десятилетий и более 15 тысяч исследований в сфере изучения самооценки.



Среди результатов, полученных Баумайстером и его коллегами, было множество доказательств того, что взаимосвязь между самооценкой и успехом практически отсутствует. Например, самооценка курсантов военных учебных заведений не была связана с их объективной эффективностью в качестве командиров [11]. Самооценка студентов колледжей не гарантировала наличие у них превосходных навыков общения [12]. У специалистов с высокой самооценкой не складывались более благоприятные отношения с коллегами [13]. Еще более сильный удар по взглядам Натаниэля Брандена и его последователей нанесли доказательства того, что поддержка самооценки неудачников *негативно* сказывается на их эффективности, а не повышает ее [14]. Баумайстер и его коллеги пришли к очевидному выводу: самооценка не является «ни главным предиктором, ни причиной почти всех приписываемых ей психологических эффектов» [15], и менее всего успеха и личной удовлетворенности.

Но я еще не сообщила вам поистине шокирующую новость. Исследование Баумайстера открыло неприятную истину, которая поставила под сомнение само предположение, лежавшее в основе всего движения за повышение самооценки. На самом деле низкую самооценку нельзя было считать недугом большинства американцев. В то самое время, как сторонники самооценки «жаловались на отсутствие любви к себе» [16], уровень самооценки в целом неуклонно и почти бесконтрольно повышался. Большинство американцев были слишком довольны собой — зачастую без всяких на то оснований, — вот в чем состояла актуальная социальная проблема.

Более того, анализ Баумайстера показал, что людям с высокой самооценкой в большей степени свойственна склонность к насилию и агрессии [17]. Когда у них появлялись трудности в романтических отношениях, они с большей вероятностью бросали партнера, изменяли или совершали другие деструктивные поступки [18]. Кроме того, они чаще обманывали [19], пили и принимали наркотики [20]. Все это было прямой противоположностью тому, что утверждала специальная комиссия законодательного собрания штата Калифорния.

С тех пор как Баумайстер и его исследовательская команда раскрыли ложную сущность самооценки, прошли десятки лет, однако, похоже, мы все еще не преодолели одержимость ее повышением. Почему? На мой взгляд, основная причина состоит в том, что **гораздо легче считать себя замечательным и особым, чем *стать* замечательным и особым**. И подобно обитателям вымышленного города Гаррисона Кейллора под названием

Лейк-Уобегон, мы продолжаем внушать своим детям мысль о том, что они именно такие.

На северо-западе Англии, в месте слияния двух древних рек, расположен волшебный город Барроуфорд. В XVII столетии этот район был известен как центр ведовства: в теплый летний день 1612 года там были повешены десять так называемых ведьм Пендла. Однако в наше время на покрытых зеленью холмах, долинах и каменных улицах творится другая странная магия.

Обычному посетителю Барроуфорд может показаться заурядным, хотя и приятным спальным пригородом с большим количеством дорогих ресторанов и антикварных магазинов. Однако проезжий даже не догадывается, что Барроуфорд может похвастать одной очень интересной особенностью: в этом городе нет непослушных детей. Не верите? Тогда как вы объясните происходящее в начальной школе Барроуфорда, директор которой Рейчел Томлинсон настаивает на том, что плохих детей не бывает? По ее словам, каждый из 350 учеников школы «особый и уникальный» [21]. По этой же причине учителя никогда не повышают голоса и не используют другие способы поддержания дисциплины. По словам Томлинсон, наказание «только лишает жертву и правонарушителя необходимых им вещей» [22]. Для того чтобы пробудить в мальчиках и девочках все самое лучшее, нужно просто напоминать им об их исключительности — без всяких условий и как можно чаще.

Однако в редких случаях, если хвалебные заклинания не помогают и ребенок ведет себя плохо, учителя могут прибегнуть только к одному методу. Им разрешено отправить ребенка в другой класс, обратив его внимание на следующее: «Ты знаешь, что я считаю тебя замечательным, но твое неуместное поведение говорит мне о том, что тебе было бы лучше провести какое-то время здесь, где другие дети помогут тебе прекратить совершать эту ошибку» [23]. Забавно, что единственное крайнее средство, имеющееся в распоряжении учителя, состоит в том, чтобы сказать ученику (с подчеркнуто серьезным видом): «Ты исчерпал мое терпение»\* [24].

---

\* Журналист Эллисон Пирсон рисует весьма интересную картину того, что произошло бы, если бы такая философия применялась в сфере дипломатических отношений Великобритании в период Второй мировой войны:

*Дорогой господин Гитлер!*

*Вы исчерпали наше терпение. Пожалуйста, отдайте назад Польшу, или это серьезно скажется на нашем благополучии.*

*С любовью, Британия*

Дети, которые учатся в начальной школе Барроуфорда, получают такие безусловные похвалы независимо от успеваемости на уроках, причем ученики Томлинсон говорили группе посетивших школу инспекторов следующее: «Никто не возражает против того, что мы не делаем всего, на что способны». В один год, когда ученики получили результаты стандартных тестов по ключевому этапу 2\*, школа отправила их домой с письмом, в котором говорилось, что академические оценки ни в коем случае не отражают все особые и замечательные качества детей, а также что, независимо от оценок, Томлинсон гордится тем, что ученики «старались изо всех сил на протяжении этой непростой недели» [25].

Такое стимулирование самооценки сотворило чудо высоких достижений не в большей степени, чем повешение бедных женщин в 1612 году помогло избавить город от ведьм. На самом деле в сентябре 2015 года школа получила самый низкий рейтинг, который британское правительство посчитало неприемлемым. Другие эксперты назвали философию образования Барроуфорда «фантазией» [26]. Реакция Томлинсон на эту критику была нелепой в своем заблуждении: она была разочарована, но все же заявила о том, что «весьма положительно и с энтузиазмом смотрит в будущее» [27].

Ошибочный подход, применяемый в Барроуфорде, имел своей целью создание армии детей, самооценка которых оберегается любой ценой. Более того, эта школа не единственный пример. Все мы слышали о других примерах такого рода, в частности о спортивных командах, где победителями становятся все члены команды — как в одном из подразделений Американской ассоциации молодежного футбола, в котором на протяжении каждого сезона присуждается около 3500 наград, минимум по одной награде на игрока [28]. В других случаях предпринимаются попытки сделать так, чтобы ученики никогда не проигрывали, как в американских и европейских школах, запретивших состязательные виды спорта [29]. Существуют также начальные школы, где запрещено ставить плохие отметки и исправлять ошибки красной ручкой, поскольку это оказывает «негативное влияние» на детей [30], а также школы, в которых ученики каждый день проводят урок под названием «Я люблю себя» [31]. Есть также средние школы, в которых тридцать выпускников произносят прощальную речь [32] и которые отправляют своих учеников в колледжи, где проблема инфляции оценок становится все более острой [33].

---

\* Ключевой этап 2 — период в школьном образовании, объединяющий учебные годы с 3-го по 6-й. *Прим. пер.*

Такое в высшей степени осторожное обращение с эго молодых людей живет и здравствует даже в самых престижных учебных заведениях с высоким конкурсом. Например, в 2001 году целый 91 процент студентов Гарвардского университета окончил учебу с отличием, а в 2013 году минимум половину выставленных оценок составляли оценки А\* [34]. Однако в 2015 году 72 процента опрошенных студентов не считали инфляцию оценок проблемой [35]. Будучи гордой сестрой выпускника Йельского университета, я поймала себя на мысли, что особенно смакую эту историю, пока не узнала, что в Йеле имеют место аналогичные проблемы: созданный в 2012 году специальный комитет по оцениванию знаний учащихся обнаружил, что 62 процента всех выставленных оценок приходится на оценки А или А–, тогда как в 1963 году этот показатель составлял всего 10 процентов. Интересно, что, по мнению многих студентов и преподавателей Йеля, такая закономерность — результат «неуклонного повышения уровня знаний современной молодежи» [36].

Все это доказывает существование огромной проблемы под названием *эффект удовлетворенности собой*, хотя его последствия гораздо более губительны, чем можно судить по жизнерадостному названию. Например, на рабочем месте люди, которые считают себя особенными, в лучшем случае вызывают раздражение у тех, кому приходится с ними работать. В худшем случае такие люди совершенно не способны справиться даже с крошечной долей критики, теряют присутствие духа при малейших неудачах и чувствуют себя совершенно подавленными при небольших трудностях на пути к величию, которое им предопределено. У комика Джорджа Карлина есть замечательное выступление на эту тему. «В наше время, — говорит он, — ни один ребенок не услышит столь важные, формирующие характер слова: “Ты проиграл, Бобби! Ты неудачник, Бобби!” Они привыкают к такому мягкому обращению и так и не услышат правду о себе, пока им не перевалит за двадцать, когда начальник вызовет их к себе и скажет: “Бобби, сгребай вещи со своего стола и вали отсюда. Ты неудачник!”»

Все это звучит в равной мере смешно и грубо, но такими словами Карлин выражает поистине замечательную мысль. В реальном мире не всем удастся закончить учебу с отличием; по существу, чем в большем заблуждении мы находимся в отношении своих навыков и способностей, тем *меньше* вероятность того, что мы добьемся успеха. В частности, в ходе одного

---

\* В американской системе оценивания знаний оценки А и А+ соответствуют 5 баллам.  
Прим. ред.

исследования было установлено, что у многих первокурсников, слишком уверенных в своих академических способностях, на протяжении учебы в колледже наблюдался более низкий уровень благополучия и вовлеченности в занятия по сравнению со студентами, более реалистично оценивающими свои способности [37].

Эффект удовлетворенности собой негативно сказывается также на наших отношениях. В ходе одного из самых всеобъемлющих исследований важности этого эффекта исследователи изучили взгляды ста студентов колледжей на свои личностные качества, сравнив их оценки с оценками квалифицированных психологов. Психологи отнесли молодых людей с точными представлениями о самих себе к категории честных и умных. При этом юношей, поставивших себе нереалистично положительные оценки, психологи описали как «хитрых и лицемерных, не доверяющих людям и имеющих неустойчивую систему защиты своего эго» [38]. Аналогичным образом девушки, точно оценившие свои качества, рассматривались как «сложные, интересные и умные», а девушки, представления которых о себе были нереалистично положительными, были отмечены как обладающие «защитным мышлением» и «повышенной эмоциональной чувствительностью» [39]. Разницу между участниками исследования, пребывающими в иллюзиях и осознающими себя, заметили не только психологи. Оценивая чрезмерно уверенных в себе студентов, даже их друзья сочли их «высокомерными», «недружелюбными» и «действующими во вред самим себе». А вот реалистов оценили как «очаровательных» и «уравновешенных» людей.

Эффект удовлетворенности собой не позволяет нам увидеть правду о своих навыках и способностях, вынуждает нас делать такой жизненный выбор, который, каким бы он ни казался правильным в данный момент, может принести вред в долгосрочной перспективе. Возьмем классическое клише из реалити-ТВ: молодая студентка подготовительных медицинских курсов пропускает выпускные экзамены, чтобы отправиться в 10-часовую поездку на автомобиле на прослушивание для участия в новом песенном конкурсе. Поскольку поет девушка ужасно, она не проходит дальше первого тура. В данном случае сделанный ею выбор на основе чрезмерной самоуверенности стал на пути реализации гораздо более разумных планов на будущее.

Но что, если в вашем случае имеет место не самообман, а просто позитивное мышление, иными словами, если вы смотрите на мир сквозь розовые очки? Оптимистичный характер порождает настойчивость, поэтому

неудивительно, что предприниматели и основатели компаний, как правило, более оптимистичны по сравнению с обычными людьми [40]. Однако если оптимизм не имеет под собой оснований, розовые очки могут только помешать инсайту. Например, вероятность того, что небольшая компания выживет на протяжении пяти лет после открытия, составляет 35 процентов. Однако, по мнению 81 процента предпринимателей, их шансы на успех составляют не менее 70 процентов, а целых 33 процента предпринимателей «абсолютно убеждены» в успехе [41].

Как ни печально, неоправданный оптимизм сохраняется даже перед лицом холодной, горькой правды. Профессора менеджмента Томас Астебро и Самир Эльхедхли проанализировали данные, собранные Канадским инновационным центром — некоммерческой организацией, помогающей предпринимателям выводить свои идеи на рынок [42]. Эта программа оценивает бизнес-планы новых компаний и присваивает им оценки от А до F; в среднем 70 процентам компаний выставляются оценки D и F, что примерно соответствует проценту компаний, потерпевших провал в реальном мире. Тем не менее почти половина этих предпринимателей все равно упорно продолжали создавать свои компании. Многие даже удвоили усилия, ошибочно полагая, что усердная работа может повысить жизнеспособность их нежизнеспособного бизнеса. Во всех без исключения случаях этого не произошло.

Мы с вами увидели, что упрямая слепота в отношении своих недостатков может обречь нас на неудачу. Тем не менее поведение «единорогов самоосознания», принимавших участие в нашем исследовании, продемонстрировало удивительную закономерность: в некоторых конкретных ситуациях они из стратегических соображений надевали розовые очки, что обеспечило им весомые преимущества. Вот что сказала женщина, которая относится к числу таких «единорогов» — блестящий менеджер проектов, которой недавно поставили ужасный медицинский диагноз: «Вы можете посетить городок под названием Отрицание, но не сможете построить там дом»\*. Эта женщина рассказала нам о том, что, когда узнала о своей болезни, ей понадобилось несколько дней блаженного неведения, чтобы накопить запас энергии и взглянуть в лицо новой реальности.

---

\* На протяжении всей книги цитаты единорогов самоосознания приводятся почти дословно; я внесла несколько небольших изменений, для того чтобы повысить читабельность этих цитат, не меняя при этом их смысл.

Но затем она взяла себя в руки, встряхнулась и храбро начала борьбу с болезнью.

Как можно определить, когда надевать очки, а когда их следует снять? Вот хорошее эмпирическое правило: **эффект удовлетворенности собой может принести пользу в тех случаях, когда нам необходимо прийти в себя после неудачи или когда у нас есть возможность добиться успеха благодаря одному только упорству.** Это особенно верно в таких профессиях, как актерское мастерство, где неприятие — часть работы. Это может быть верно и в мире науки, где действует принцип «опубликуй или умри». Дэниел Канеман отмечает: «По моему убеждению, человек, у которого нет иллюзорного чувства значимости, потеряет присутствие духа в случае множества мелких неудач и редких успехов — таков удел большинства исследователей» [43]. Однако есть одна крайне важная оговорка: прежде чем надеть розовые очки и стать на путь упорства, убедитесь в том, что он действительно к чему-то ведет. Если (как в приведенном выше примере) вы ужасный актер, никакое упорство не приведет вас на сцену Бродвея. Вы должны научиться распознавать признаки того, что путь может завести вас в тупик, и быть готовым к изменению курса, если вам не удастся добиться успеха.

Существует еще одна, последняя ситуация, в которой целесообразно на время надеть розовые очки. Во время воркшопа по самоосознанию, который я проводила для группы специалистов, я познакомилась с Кэти — застенчивым бухгалтером в очках; на протяжении всего занятия она старательно делала заметки. Однако в конце занятия Кэти как будто не была настроена на то, чтобы применить на практике изученные методы получения обратной связи. Я почувствовала, что происходит нечто большее, поэтому подошла к ней после занятия. Оказалось, Кэти — партнер в компании по предоставлению профессиональных услуг, и прошедший месяц был для нее мучительным. Недавно в компании появился новый партнер, и этот человек, похоже, был решительно настроен подорвать ее положение в компании. Кроме того, Кэти назначили попечителем имущества родителей в разгар тотальной семейной войны. Совершенно очевидно, что в связи со всеми этими событиями, происходящими в жизни женщины, у нее не было сил сосредоточиться на самосовершенствовании — она просто пыталась пережить этот кризис и выйти из него целой и невредимой.

Порой жизнь ставит перед нами настолько сложные проблемы, что розовые очки просто *необходимы*, чтобы с ними справиться. Наши «единороги»

придерживались того же мнения: один из них остановился на своем пути к самоосознанию, когда его неожиданно уволили. Еще одна женщина так тяжело переживала развод, что блаженное неведение, носившее в ее случае стратегический характер, помогло ей справиться с самыми трудными моментами. Однако если наши «единороги» от случая к случаю позволяли себе небольшой самообман, это бывало лишь временно. По мере роста готовности они с присущей им храбростью трезво оценивали ситуацию и возобновляли путь к самоосознанию.

В заключение хотелось бы отметить, что между удовлетворенностью собой и сознательным игнорированием посылаемых нам сигналов очень тонкая грань. Хотя в ряде ситуаций лучшее, что можно сделать, — это надеть розовые очки, все же в большинстве случаев, особенно таких как новая работа, крупное повышение, выведение компании из кризиса, слияние или поглощение, серьезный конфликт с возлюбленным, необходимо снять их во что бы то ни стало. **Если провал недопустим, вы не можете позволить себе такую роскошь, как блаженное неведение.** К сожалению, как вы вскоре узнаете, этот хрупкий баланс угрожает разрушить начавшаяся эпидемия.

## Я и селфи

Это было самое прекрасное начало утра, какое я могла вспомнить. После того как я проработала полгода без перерыва, муж сделал мне сюрприз, подарив на день рождения путешествие на Гавайи. У нас был настолько плотный график, что мы могли позволить себе всего три дня отпуска. Когда же мы наконец устроились в арендованной пляжной беседке со свежеприготовленным омлетом, у нас возникло ощущение, что мы попали в рай и останемся там навсегда. Небо было безоблачным, солнце окутывало нас своим теплом, сладкий аромат гардении смешивался с соленым запахом океана. Нам нечего было делать, кроме как сидеть и наслаждаться прекрасным видом на синие волны, набегающие на белый песок.

Я улыбалась мужу, который быстро набирал свои супружеские баллы; совершенно неожиданно над нами промелькнула тень. «Странно, — подумала я, — минуту назад на небе не было ни облачка». Не успела я взглянуть на небо, как рядом послышался визг и смех. Привлекательная молодая пара двадцати с лишним лет устроилась на пляже прямо перед нами. Мы ничего



не сказали, когда они разложили свои полотенца посреди того вида, которым мы только что так умиротворенно любовались. Молодые люди сняли шорты и футболки, обнажив упругие загорелые тела в дизайнерских купальниках, и я несколько раздраженно покачала головой, потому что поднятый ими песок попал в мой омут.

Девушка несколько минут безучастно смотрела на океан, а затем вскочила на ноги. По всей видимости, пришло время заняться тем, что вам, возможно, знакомо — пляжными селфи. Мы с мужем не очень старались скрыть свои усмешки, когда девушка, театрально отбросив волосы и нацепив солнечные очки на кончик носа, сложила губки и построила пресловутое «утиное лицо».

Ситуация из забавной превращалась в раздражающую. Выпятив бедра назад, а грудь вперед, девушка принимала разные позы и каждые тридцать секунд просматривала сделанные фотографии на экране.

— Скоро она это прекратит, — прошептала я мужу, пытаюсь стряхнуть песок со своей тарелки. — Пять минут.

— Десять, — предсказал он.

Мы оба ошиблись. Когда девушка наконец закончила (через целых пятнадцать минут), она улеглась на полотенце и уснула, совершенно не обращая внимания на пораженные взгляды людей, находившихся в непосредственной близости от нее.

Поведение любительницы пляжных селфи едва ли свойственно только ей одной, а данный эпизод — не единственный пример демонстративного импульса, который получил культ себя вместе с бурным развитием социальных медиа. Один из «единорогов самоосознания» рассказал нам о своем друге, который снимает обычно от сорока до пятидесяти селфи в день. Однажды во время общего ужина этот человек весь вечер фотографировал самого себя. Неожиданно он встал из-за стола, извинился и вышел в туалет, где сделал еще больше селфи и разместил их в Instagram, прежде чем вернуться к столу.

Все мы знакомы с людьми, страдающими **синдромом селфи**. К его симптомам можно отнести некогда немыслимый уровень поглощенности собой, из которого проистекают различные иллюзии, включая, среди всего прочего, и убежденность в том, что людям очень важно, что вы съели на завтрак, что сегодня полгода до дня рождения вашего ребенка или что вы проводите *лучший отпуск в своей жизни*. Было бы справедливо отметить, что синдром селфи во многих отношениях превратился в своего рода широко распространенную легкую форму нарциссизма. Безусловно, почти все

мы встречали в личной и профессиональной жизни полноценных нарциссов — тех, кто настолько убежден в том, что является центром Вселенной, что не способен видеть окружающих.

Однако мы не всегда осознаем, что, как это ни удивительно, **сильная сосредоточенность на себе не только мешает нам видеть окружающих, но и вредит нашей способности видеть себя такими, какие мы есть на самом деле.** Исследования показали, что в общем случае существует обратная зависимость между тем, насколько особенными мы себя чувствуем, и тем, в какой степени мы осознаем себя. Не нужно далеко ходить, чтобы найти подобные примеры: люди, размещающие больше всего селфи в Facebook, меньше всего осознают, насколько раздражает всех такое поведение [44].

Если проанализировать «безлично индивидуальный» характер социальных медиа, становится понятным стремительное распространение нарциссизма. В большинстве случаев онлайн-коммуникации мы не видим реакции другого человека, выражения его лица, что облегчает нам отстраненное, эгоцентричное и бездумное поведение. Исследователи называют этот феномен моральным измелчением, согласно этой теории чрезвычайно короткое взаимодействие в сети приводит к быстрому, поверхностному мышлению, из-за чего мы видим себя и других упрощенно [45].

Безусловно, это не означает, что любой, кто делает селфи или пользуется социальными медиа, — нарцисс, однако, с научной точки зрения, эти вещи несомненно взаимосвязаны, причем имеются многочисленные доказательства того, что нарциссизм распространяется все шире [46]. Например, по результатам исследования, охватившего десятки тысяч студентов американских колледжей, Джин Твендж и ее коллеги пришли к выводу, что за период со середины 1980-х годов до 2006 года рост нарциссизма составил целых 30 процентов, если оценивать его уровень по таким утверждениям: «Если бы я правил миром, он был бы лучше», «Я всегда знаю, что делаю» и «Я не буду доволен жизнью до тех пор, пока не получу все то, чего заслуживаю» [47]. Чтобы вы не связывали эту тенденцию целиком и полностью с поколением миллениум, обратите внимание на то, что такую модель поведения демонстрируют не только люди, родившиеся в период с 1980 по 1999 год. В ходе еще одного долгосрочного исследования были проанализированы ответы учеников средних школ на вопрос, считают ли они себя важным человеком. В итоге оказалось, что в 1950-х годах с этим утверждением согласились только 12 процентов респондентов,

но в 1989 году (в период, когда в средней школе учились представители поколения X) этот показатель подскочил до 80 процентов [48]. Вспомните также о результатах исследования, о которых шла речь в предыдущей главе: 25 процентов представителей послевоенного поколения школьного возраста отнесли себя к 1 проценту лучших по способности ладить с другими.

Синдром селфи — явление, свойственное не только какому-то поколению, и оно не ограничено просто более эгоцентричными юношами и девушками. Усиление сосредоточенности на себе можно обнаружить повсюду, от современной литературы до социальных медиа, даже в Овальном кабинете. В ходе одного исследования, проанализировавшего доклад президента США Конгрессу о положении в стране за период с 1790 по 2012 год, было установлено снижение частотности употребления слов, относящихся к другим людям, таких как *ego* (*ее*) и *сосед*, а также повышение частотности употребления слов, сфокусированных на себе, таких как *я* и *мой* [49]. Аналогично мой собственный поиск по более чем 15 миллионам книг посредством поискового сервиса Google Ngram\* показал, что в период с 1900 по 1974 год частотность употребления слова *я* снизилась на 50 процентов, а в период с 1975 по 2008 год повысилась на 87 процентов!

По всей вероятности, сейчас вы вспомнили об особенно самовлюбленном друге по Facebook или о поглощенной собой знаменитости. Но я предлагаю вам спросить себя, как *вы* используете социальные медиа, будь то Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Snapchat или любую другую социальную сеть, появившуюся после публикации этой книги. Задайте себе вопрос: когда вы размещаете в сети фотографии своего идеального отпуска, что происходит у вас в голове? Какой образ себя вы пытаетесь показать? Чего вы надеетесь достичь? Мало кто из нас рассуждает о привычках в плане использования социальных медиа в таких рациональных или аналитических категориях. На самом деле эти привычки кажутся такими естественными, что мы о них *не* думаем, а ведь именно в этом и состоит проблема.

Поэтому предлагаю обсудить более серьезный вопрос: почему мы вообще используем социальные медиа? Хотя они по определению должны быть социальными, по результатам проведенного в 2015 году исследования было установлено, что поддержание отношений во многих случаях является последней причиной, по которой мы используем эти платформы [50]. Первое

---

\* Google Ngram — поисковая онлайн-система, анализирующая частотность слов и словосочетаний в книгах, опубликованных в период с 1500 по 2008 год на восьми языках.

место в списке занимает стремление поделиться информацией о себе, что часто обозначают словом *самопрезентация*. Притом что сама по себе самопрезентация не так уж плоха, имеет место любопытная закономерность: по мере повышения уровня самопрезентации снижается уровень эмпатии. Начиная с 2000 года, примерно в период бурного развития MySpace, Friendster и других предшественников Facebook, люди начали меньше сопереживать другим и стали более эгоцентричными. По данным исследований, по сравнению со студентами колледжей начала 1980-х годов современные учащиеся на 11 процентов реже соглашаются с утверждениями «У меня часто возникают чувства нежности и заботы по отношению к людям, которым повезло меньше, чем мне» и «Иногда я пытаюсь лучше понять своих друзей, представляя себе, как выглядит ситуация с их точки зрения» [51].

Возможно, сейчас вы пытаетесь понять, не относится ли эта ситуация к категории «что было раньше — яйцо или курица». Как мы можем определить, что социальные медиа *порождают* нарциссизм? Разве не с такой же вероятностью можно предположить, что самовлюбленные, не осознающие себя люди просто чаще их используют? Это важные вопросы, и оба поставлены правильно. Давайте начнем со второго: действительно ли нарциссы чаще используют социальные медиа? Исследования с участием представителей как западной, так и американской культур показывают, что нарциссы действительно используют социальные медиа как средство выражения завышенных представлений о себе и тратят больше времени на размещение саморекламы вроде селфи [52].

А теперь вернемся к первому вопросу: действительно ли социальные медиа *порождают* поглощенность собой? Некоторые данные подтверждают и эту мысль. В ходе одного исследования участники, которых разделили случайным образом на две группы, провели в сети по 35 минут [53]. Первая группа занималась в это время редактированием своих страниц в MySpace (это напоминает вам о прошлом, не так ли?), тогда как вторая прокладывала маршрут к школе в Google Maps. Когда исследователи измерили нарциссизм в каждой группе, участники, сидевшие в MySpace, получили гораздо более высокие оценки. Эти данные говорят не только о том, что социальные медиа действительно повышают уровень нарциссизма, но и о том, что происходит это *практически мгновенно*.

Безусловно, любителям селфи и уникальных детских имен вряд ли можно поставить клинический диагноз «нарциссизм» — расстройство личности, характеризующееся гипертрофированным чувством

собственной значимости, потребностью во власти и восхищении, а также неспособностью понимать потребности других людей [54]. Исследования показывают, что нарциссы склонны поддерживать непродолжительные, но напряженные дружеские и любовные отношения, которые заканчиваются, как только партнер видит их истинный характер. Нарциссы считают, что имеют право на то, чего не заслужили, и не в состоянии принимать критику.

На работе руководители-нарциссы могут уверенно формировать четкое видение, однако они склонны переоценивать свою эффективность [55], берут на себя ведущую роль в принятии решений [56], стремятся к повышенному признанию [57], проявляют меньше эмпатии [58] и чаще поступают неэтично [59]. Кроме того, хотя такие руководители высоко оценивают свои лидерские качества, на самом деле подчиненные ставят им самые низкие оценки за эффективность [60]. В частности, было установлено, что CEO из числа нарциссов в меньшей степени откликаются на объективную обратную связь по поводу эффективности, чем CEO, не обладающие этим качеством [61]. В ходе одного интересного исследования Чарльз Хэм и его коллеги изучали размер подписей CEO компаний, входящих в список S&P 500, на документах, поданных в комиссию по ценным бумагам и биржам (крупность подписи была индикатором нарциссизма) [62]. Оказалось, что чем крупнее подпись CEO, тем хуже компания работает по ряду показателей: меньше патентов и упоминаний о компании, более низкая рентабельность активов, слишком большой объем инвестиций, более низкий уровень будущих доходов и темпы роста объема продаж.

Помимо последствий для карьеры и взаимоотношений, даже слабый (недиагностируемый) нарциссизм постепенно разрушает уверенность человека в себе. Подумайте о том, в каком виде вы представляетесь в сети. Если вы похожи на большинство людей, то, возможно, выставляете там свое приукрашенное, желаемое лицо, которое создает слишком благоприятное впечатление о вашей жизни [63]. Такой эффект был зафиксирован повсюду, от обновления статуса в Facebook [64] до профилей на сайтах знакомств [65] и Twitter-каналов членов Конгресса в годы проведения выборов [66]. Например, люди склонны использовать в социальных медиа меньше негативных слов, чем при других формах коммуникации, а обновление статуса в половине случаев размещается с целью создания благоприятного впечатления [67].

Как ни странно, непрекращающееся продвижение собственного желаемого «я» может оказывать разрушительное воздействие на эго, особенно когда реальное и желаемое «лицо» не совпадают («Безусловно, фотографии отпуска в Париже выглядят идеальными, но никто не знает, что мы с мужем всю поездку ссорились и, похоже, нам предстоит развод» [68]). Когда мы изо всех сил стараемся убедить кого-то в своей успешности, удовлетворенности жизнью или привлекательности, зачастую нам не только не удается никого ввести в заблуждение, но мы еще и напоминаем себе о том, какими невезучими, несчастными или непривлекательными чувствуем себя на самом деле.

Для того чтобы понять, какой вред может нанести «инфляция» в социальных медиа нашему образу собственного «я», давайте проанализируем пример 18-летней австралийской модели Эссены О'Нил. Не так давно она стала чем-то вроде образца для подражания в рамках движения за противодействие культу себя, шокировав миллионы подписчиков в Instagram, YouTube, Tumblr и Snapchat. Девушка заявила, что закрывает профили в социальных сетях [69]. О'Нил сказала поклонникам, что за несколько лет пристрастилась к тому воздействию, одобрению и статусу, которые обеспечивали ей подписчики, а также что ее нескончаемая погоня за поклонением других людей на самом деле нанесла огромный ущерб ее уверенности в себе. Чем больше фотографий она размещала в социальных сетях, тем более одержимой совершенствованием становилась и, в свою очередь, тем сильнее было ее разочарование, когда ей не удавалось достичь идеала: «Я часами рассматривала идеальных девушек в сети, желая быть такой, как они. Но после того как стала одной из них, я все равно не стала счастливой, довольной жизнью или собой».

Впоследствии Эссена О'Нил создала новый сайт под названием Let's be Game Changers («Давайте станем теми, кто меняет правила игры»), где размещает специально отобранные материалы, разоблачающие то, что она называет фальшью социальных медиа [70]. Сейчас на ее сайте нет ни единой фотографии модели, а есть только короткая заметка о ней под заголовком «Я?». Порой от культа себя избавляются люди, от которых мы меньше всего этого ожидаем. Давайте поговорим о том, как мы все можем сделать это.

# От самопоглощенности к самоосознанию: противодействие культу себя

С учетом прочитанного в предыдущей главе вас вряд ли удивит, что большинство из нас не относят себя к числу нарциссов. На самом деле, к счастью, всего 4 процента населения земного шара действительно соответствуют диагностическим критериям нарциссизма; однако оставшиеся 96 процентов, увы, могут демонстрировать нарциссическое поведение как минимум какую-то часть времени. Поскольку основная мысль книги состоит в том, что необходимо принять смелое решение взглянуть правде о себе в глаза, я включила в нее тест на определение принадлежности к культу себя в приложении 8, чтобы помочь вам оценить, в какой мере такое поведение свойственно вам в настоящий момент. Но каким бы ни был ваш результат, если вы хотите перейти от поглощенности собой к осознанию себя, целесообразно проанализировать следующие три стратегии: стать так называемым информером, развивать скромность и практиковать принятие себя.

Сколько времени и энергии в повседневной жизни вы уделяете сосредоточенности на *себе*? Скорее всего, больше, чем думаете. В ходе одного исследования было установлено, что мы тратим до 60 процентов времени разговоров на обсуждение самих себя [71], а при использовании социальных медиа этот показатель повышается до целых 80 процентов [72]. Однако «единороги самоосознания» ведут себя совсем иначе. В подавляющем большинстве случаев их разговоры, в сети и реальном мире, больше сосредоточены на других людях, друзьях и коллегах, а также на событиях, происходящих во всем мире, и тому подобном. Один из «единорогов» весьма уместно отметил: «Мир не вращается вокруг меня». Другой «единорог» объяснил, что его подход к взаимодействию с людьми подразумевает «интерес к тому, что находится за пределами меня самого».

Однако можно ли вообще сосредоточивать внимание на других, если большинство социальных медиа как будто созданы с целью саморекламы? Давайте для начала взглянем на картину шире. Исследователи обнаружили, что люди, пользующиеся социальными медиа, как правило, относятся к одной из двух категорий: 80 процентов составляют так называемые миформеры,

которые размещают сообщения, целиком и полностью посвященные тому, что происходит с ними сейчас [73]. Оставшиеся 20 процентов — информеры, они размещают информацию, не связанную с ними самими: полезные статьи, забавные наблюдения, смешные видео и тому подобное. По сравнению с миформерами у информеров больше друзей, и они поддерживают более содержательное и удовлетворительное взаимодействие.

Стало быть, неудивительно, что наши «единороги», все без исключения, информеры. После того как я начала глубже анализировать эту тему, меня поразил тот факт, что они проводят в социальных медиа *больше* времени (почти на 20 процентов), чем те, кто не относится к категории «единорогов самоосознания». Просто они проводят это время иначе. Вместо того чтобы постить в социальной сети свои селфи, обновлять информацию о предстоящем отпуске или рассказывать о последних профессиональных достижениях, они используют социальные медиа для того, чтобы вступить в контакт и поддерживать связь с другими людьми. Один из «единорогов», женщина-предприниматель пятидесяти с лишним лет, рассказывает: «Социальные медиа позволяют мне узнать, чем занимаются люди, которые мне небезразличны. Я не очень часто размещаю что-то в Facebook, но все же пытаюсь несколько раз в неделю поделиться чем-то поднимающим настроение, забавным или новым. На размещенной мною фотографии скорее будет изображение орла на дереве или заката, то есть чего-то прекрасного, чем можно поделиться с людьми». Как и у других «единорогов», цель этой женщины в плане использования социальных медиа не в получении как можно большего количества лайков, а в том, чтобы информировать, развлекать и вдохновлять. Еще один «единорог», менеджер сорока с лишним лет, говорит: «Порой канье уэсты\* этого мира нуждаются в публичном признании собственной значимости, которое говорит им, что они потрясающие. У меня такой потребности нет».

Итак, вы поняли: для того чтобы перейти от самопоглощенности к самоосознанию, **старайтесь быть информером**, то есть меньше фокусируйтесь на себе и больше на установлении контакта и поддержании связи с другими людьми. В связи с этим хочу поставить перед вами сложную и интересную задачу: на протяжении следующих 24 часов обращайтесь внимание на то, сколько вы говорите о себе и сколько фокусируетесь на других — как в сети, так и за ее пределами. Когда у вас появится желание обсудить что-то или разместить пост в духе миформера, спросите себя, чего вы хотите этим

---

\* Канье Уэст (р. 1977) — американский рэпер, продюсер, супруг Ким Кардашьян. *Прим. ред.*



добиться. Имейте в виду: сперва будет не так уж легко. Начав работать над этой книгой, я несколько раз прибегала к этому способу и была удивлена тем, насколько сильным может быть стремление к поглощенности собой. Этот подход помог мне обнаружить много аспектов собственного поведения, о которых я раньше не знала. С тех пор я прилагаю усилия к тому, чтобы изменить способы самовыражения, особенно в сети. Готова поспорить, что, попробовав делать это на протяжении нескольких дней, вы обнаружите нечто очень для вас неожиданное.

Впрочем, сосредоточение внимания на других само по себе не поможет нам преодолеть культ себя. Необходимо более реалистично оценить свои качества, то есть **развить в себе скромность**. Поскольку быть скромным — значит осознавать свои недостатки и трезво оценивать успехи, это качество является важным элементом самоосознания.

В детстве Анжела Арендс мечтала стать дизайнером одежды. Часами она рассматривала эффектные фотографии в журналах своей матери и сама шила одежду. Поступив в колледж, в тот, где ее юношеские мечты должны были осуществиться, Анжела начала задаваться вопросом, почему другие студенты, изучающие дизайн одежды, кажутся ей талантливее. Однажды профессор отвел Анжелу в сторону и из лучших побуждений дал ей совет, к которому девушке трудно было прислушаться. Он спросил ее, как называется человек, который может говорить о моде, но не способен ее создавать? И сам ответил на свой вопрос: «Это торговец модой» [74].

Пожалуй, справедливо будет отметить, что большинство амбициозных студентов, которым сказали о том, что они недостаточно талантливы, чтобы осуществить свои мечты, погрузились бы в омут самообмана. «Что он может знать обо мне, этот профессор? — вопрошали бы мы всех, кто находился в пределах досягаемости. — Он всегда мной недоволен». Однако Анжела Арендс отреагировала иначе.

Она выросла в Нью-Палестине, в семье с шестью детьми, и ее научили усердно работать и быть скромной. Благодаря этому у нее было достаточно развитое самоосознание, и девушка поняла, что профессор дал ей превосходный совет. И Анжела прислушалась к нему. Она стала продавать одежду.

В 2006 году Анжела Арендс стала CEO компании Burberry. Она кардинально изменила дизайн этого роскошного бренда, а также его присутствие в сети розничных магазинов и цифровой сети, тем самым осуществив впечатляющий вывод компании из кризиса в разгар мирового экономического спада [75]. За это время Анжела получила множество наград, которыми

можно гордиться: четыре раза за пять лет она попадала в список самых влиятельных женщин Forbes; журнал Fortune включил ее в список деловых людей года, а от компании Oracle она получила награду за выдающееся лидерство — и это далеко не все ее достижения.

Анжела Арендс не любит хвастать своими заслугами. И когда CEO Apple Тим Кук проводил с ней собеседование на должность старшего вице-президента компании по розничной торговле и продажам в интернете, она обратила его внимание на то, что не является гуру в сфере технологий и не имеет опыта работы в сфере потребительской электроники. Но Кук знал, что ему не нужен ни знаток технологий, ни эксперт по розничной торговле, для того чтобы изменить к лучшему ситуацию в розничном подразделении Apple, переживавшем большие трудности. Ему требовался человек, умеющий работать в команде, самоотверженный лидер, способный увлекать и вдохновлять.

Какими были первые несколько месяцев работы Анжелы Арендс в новой должности? Там, где поглощенный собой руководитель мог бы попытаться произвести сенсацию посредством агрессивного видения, которое могло бы стать, а могло и не стать правильным решением для компании, Арендс отправилась в поездку по более чем ста магазинам, кол-центрам и бэк-офисам с одной простой целью — слушать. После этого она начала каждую неделю рассылать личные сообщения 600 тысячам сотрудников розничной сети, но не для того, чтобы рассказать им о себе или о планах подразделения, а для того, чтобы обеспечить их вовлеченность в процесс принятия решений, от которых зависит их мир. Арендс помогла подчиненным увидеть себя в качестве «руководителей... которые соприкасаются с клиентами посредством продуктов, на создание которых [компании Apple] понадобились годы» [76].

Поразительное отсутствие эго и инклюзивный стиль лидерства Анжелы Арендс привели в замешательство некоторых представителей прессы, а Дженнифер Рейнголд из журнала Fortune поставила вопрос так: «Какого черта делает Анжела Арендс в Apple?» [77]. Однако результаты ее работы говорят сами за себя. В финансовом отношении 2015 год стал самым успешным годом компании: доходы увеличились на 28 процентов, превысив 234 миллиарда долларов [78], а показатель удержания персонала в подразделении Арендс резко возрос до 81 процента, а это самый высокий показатель в Apple за весь период существования компании [79]. Ах да! Еще Анжела стала самым высокооплачиваемым сотрудником одной из самых культовых компаний на планете: по некоторым оценкам, общий размер ее годового вознаграждения составляет более 25 миллионов долларов.

Несомненно, скромные лидеры, такие как Анжела Арендс, более успешны — отчасти потому, что благодаря вниманию к людям их больше любят и уважают, а также потому, что они усердно работают и не принимают все как данность. Кроме того, такие люди признают, что у них нет ответов на все вопросы, и охотно учатся у других, а не упрямо цепляются за свои взгляды. В итоге члены команд, возглавляемые скромными лидерами, больше увлечены и удовлетворены своей работой и реже уходят в другие компании [80]. Это особенно верно в случае руководителей высшего уровня, для них нарциссизм особенно опасен, если не уметь сдерживать его.

Однако такая добродетель, как скромность, — скорее исключение, чем правило в обществе, где господствует культ себя, как в мире бизнеса, так и за его пределами. Я вижу три причины для столь прискорбного положения вещей. Во-первых, люди часто путают скромность с низкой самооценкой, поэтому считают это качество нежелательным, хотя верно как раз обратное: поскольку скромность означает способность осознавать свои недостатки и трезво оценивать успехи, на самом деле она является неотъемлемым элементом самоосознания [81]. Вторая причина того, почему скромность встречается достаточно редко: для того чтобы обрести ее, нужно обуздать могучего зверя, обитающего в самом центре культа себя, — наше эго. И наконец, скромность требует принятия определенного уровня несовершенства, и самые целеустремленные люди, которым свойственна реактивно-агрессивная реакция, редко позволяют себе делать это [84]. (Краткий тест на определение уровня скромности представлен в приложении 9.)

Но означает ли наличие скромности, что мы должны ненавидеть себя за неизбежные ошибки? Или что мы должны постоянно надоедать всем разговорами о своих недостатках, чтобы не зазнаваться? К счастью, альтернативой завышенной самооценке может быть не ненависть к самому себе, а **принятие себя** — третий подход к преодолению культа себя. Если высокая самооценка означает, что вы считаете себя потрясающим независимо от реальных фактов, принятие себя (некоторые исследователи называют это состраданием к себе) означает **понимание объективной реальности и выбор в пользу любви к себе при любых обстоятельствах**. Таким образом, вместо того чтобы пытаться быть идеальными (или пребывать в иллюзиях, что так оно и есть), люди, которым свойственно принятие себя, понимают и прощают себя за свое несовершенство.

К счастью, принятие себя обеспечивает все приписываемые высокой самооценке преимущества при незначительных затратах. Хотя самооценка

и самопринятие — два идентичных предиктора счастья и оптимизма, только люди с высоким уровнем самопринятия смотрят на себя позитивно и не зависят от внешней оценки — иными словами, чтобы быть довольными собой и своей работой, они не нуждаются в излишней похвале, сотнях лайков в Facebook или метафорических золотых звездах [83].

Принятие себя — хорошая идея не просто в теории, это качество приносит реальную пользу успеху и благополучию. В ходе одного исследования Кристин Нефф и ее коллеги предложили старшекурсникам, которые должны были в скором времени выйти на рынок труда, принять участие в «ненастоящем» собеседовании на работу, которую они «очень-очень хотят» получить [83]. После того как интервьюер предложил участникам исследования описать свой самый большой недостаток, студенты с высоким уровнем самопринятия сообщили, что благодаря этому впоследствии гораздо меньше волновались и были менее напряженными. Велика вероятность, что настоящее собеседование именно эти студенты прошли бы более успешно.

Так как же научиться больше принимать себя? Один из способов, позволяющих это сделать, состоит в умении **лучше контролировать внутренний монолог**. Специалист по организационной психологии Стивен Рогельберг и его коллеги продемонстрировали, насколько полезным может быть внутренний разговор о самопринятии, в ходе исследования с участием руководителей высшего звена, посещающих недельную программу развития лидерских качеств. В конце недели каждый участник исследования написал письмо будущему себе по поводу усвоенных им уроков и перемен, которые он хочет осуществить. Исследователи отметили каждое письмо либо как содержащее элементы принятия себя (они назвали это конструктивным письмом), либо как самокритичное. Руководители, писавшие на языке самопринятия, были более эффективными и испытывали меньший стресс, чем самокритичные руководители; как ни странно, самокритичные руководители оказались менее креативными [84].

Мы вернемся к этой идее в следующей главе при обсуждении того, как распознать и остановить постоянное пережевывание одних и тех же мыслей, а пока, особенно если вы думаете о себе плохо (чувствуете себя виноватым, чего-то боитесь, чем-то расстроены, не можете справиться с ситуацией), попытайтесь понять, оцениваете ли вы себя самокритично («Как я мог забыть включить будильник! Что со мной не так? Почему я не могу делать самые простые вещи, например не опаздывать?») или принимаете себя («Это была ошибка. Но я всего лишь человек, а в жизни всякое бывает»). Полезно порой

спрашивать себя, сказали бы вы то, что только что сказали себе, человеку, которого любите и уважаете?\*

Решение принимать себя скромно, но с состраданием требует мужества. Один из наших «единорогов», архитектор по образованию (сегодня он возглавляет глобальную технологическую компанию), говорит об этом так: «Проблема не в том, чтобы осознать себя, а в том, чтобы полюбить того, кого вы в итоге увидите». Может ли это вызывать чувство дискомфорта? В некоторых случаях да. Однако дискомфорт часто означает, что вы делаете успехи. Еще один «единорог», менеджер по маркетингу среднего звена, работающий в компании по выпуску потребительских товаров, считает: «Чем больше ваша приверженность развитию самоосознания, тем больше эмпатии и милосердия вы учитесь проявлять по отношению к себе».

Найдется не так уж много более ярких примеров скромности и принятия себя, чем прощальное послание «единорога самоосознания» Джорджа Вашингтона. Пожалуй, это одно из самых легендарных выступлений президентов за всю историю современности. Прощаясь со страной, которую он помогал создавать на закате своей жизни, Вашингтон отмечал: «Мне неизвестно об умышленных ошибках, [но] все же я слишком трезво отношусь к своим недостаткам, чтобы не думать о том, что, возможно, я совершил много ошибок». Затем он просит граждан Америки проявить к нему такое же милосердие, с каким он относится к себе сам: «Вместе с тем я сохраняю надежду на то, что моя страна никогда не перестанет рассматривать [их] со снисхождением, а также что... ошибки, обусловленные моей некомпетентностью, будут преданы забвению, поскольку я сам вскоре должен буду отправиться на покой» [85].

Мы с вами проанализировали препятствия на пути к инсайту, которые часто остаются незамеченными, — как «слепые зоны», которые мешают нам составить ясное представление о себе, так и социальные факторы, которыми кормится самообман. Теперь можно приступать к изучению способов получения инсайта. Как вы вскоре узнаете, для этого вам придется отбросить многие из существовавших ранее представлений о том, что на самом деле значит осознавать себя. В связи с этим в следующей главе мы разоблачим некоторые наиболее распространенные безумные идеи и ошибочные представления в отношении внутреннего самоосознания, и узнаем, чем их заменить.

---

\* Если вы заинтересованы в изучении других методов повышения уровня самопринятия, настоятельно рекомендую вам посетить сайт Кристин Нефф: <http://self-compassion.org/category/exercises/>.



Часть II

# Внутреннее самоосознание: правда и заблуждения

## Глава 5

# Думать не значит знать

## Четыре мифа о самонаблюдении

*Почему бы нам не проверить спокойно и терпеливо собственные мысли, тщательно изучить и понять, что на самом деле представляют собой эти наши внутренние видения?*

Платон

Был вторник, примерно 11 часов вечера. Уединившись в своем темном кабинете, освещенная лишь сиянием монитора, я сидела, уставившись в только что проанализированные данные. Сказать, что я была озадачена, — все равно что ничего не сказать. Несколькоими неделями ранее мы с командой провели исследование, пытаясь найти взаимосвязь между рефлексией и такими ее следствиями, как счастье, стресс и удовлетворенность работой. Я была уверена, что полученные результаты преподнесут нам мало сюрпризов.



Разумеется, люди, уделяющие самоанализу много времени и энергии, должны лучше понимать себя.

К моему огромному удивлению, данные говорили об обратном. Вначале я даже подумала, что мы неправильно провели анализ. Полученные результаты говорили о том, что люди, получившие высокие баллы по рефлексии, *в большей степени* подвержены стрессу, депрессии и тревоге, менее удовлетворены работой и отношениями, больше поглощены собой и в меньшей степени ощущают контроль над собственной жизнью. Более того, все эти негативные последствия усиливались *по мере повышения уровня рефлексии!* Что же все это значит?

Хоть я и не знала этого тогда, я столкнулась с шокирующим мифом по поводу самоосознания, — мифом, который исследователи только начали понимать. Несколькими годами ранее специалист по психологии коучинга из Сиднейского университета Энтони Грант также изучал этот феномен и обнаружил, что люди, обладающие более развитой способностью к глубокому осмыслению (которую он определяет как интуитивное понимание себя), отличаются более прочными отношениями с окружающими, более четким ощущением цели и более высоким благосостоянием, самопринятием и счастьем [1]. Другие исследования подобного рода показали, что люди с развитой способностью к инсайту лучше контролируют свою жизнь, демонстрируют более заметный личностный рост, поддерживают более глубокие отношения и чувствуют себя более спокойными и удовлетворенными [2]. Пока что все укладывается в теорию, не так ли?

Однако Грант обнаружил также полное отсутствие связи между самонаблюдением и инсайтом. Сам акт **размышлений о себе не имеет отношения к знанию себя** [3]. В ряде случаев Грант выявил противоположный эффект: чем больше времени участники исследования тратили на самонаблюдение, тем ниже был их уровень самопознания (да, вы правильно прочитали) [4]. Иными словами, можно тратить бесконечно много времени на рефлекссию, но это ни на шаг не приблизит нас к инсайту [5].

Самоанализ свойствен только людям. Несмотря на то что шимпанзе [6], дельфины [7], слоны [8] и даже голуби [9] узнают свое отражение в зеркале, человек все-таки единственный вид, обладающий способностью к **самонаблюдению, способностью сознательно анализировать свои мысли, чувства, мотивы и поступки\***. На протяжении тысяч лет самонаблуде-

---

\* Я использую термин «самонаблюдение» как синоним терминов «рефлексия» и «самоанализ».

ние считалось полезным занятием. Например, философ XVII столетия Рене Декарт утверждал, что единственное ценное знание — это знание, проистекающее из изучения самого себя. В начале XX века Вильгельм Вундт, стоявший у истоков психологии, сделал самонаблюдение главным предметом своих исследований в области восприятия и сознания. А вот более современный, хотя и менее научный пример: не так давно печенье с предсказанием посоветовало мне: «Обрати свои мысли внутрь. Найди себя».

Если оставить в стороне мудрость предсказаний печенья, самонаблюдение — это путь к самоосознанию, во всяком случае, к внутреннему самопознанию, которое находится в центре внимания данной главы. И этот путь получил у человечества, пожалуй, самое широкое признание. В конце концов, разве может быть лучший путь к развитию самопознания, чем заглянуть в себя, погрузиться в свои переживания и эмоции, понять, почему мы такие, какие есть? Мы можем пытаться понять свои чувства («Почему это совещание так расстроило меня?»), поставить под сомнение свои убеждения («Действительно ли я верю в то, во что, как мне кажется, я верю?»), прогнозировать свое будущее («Какая карьера принесет мне истинное счастье?»), объяснить негативный результат или закономерность («Почему я так сильно виню себя за свои ошибки?»).

Тем не менее результаты моих исследований, как и результаты Гранта и других ученых, доказывают, что рефлексия не способствует развитию самоосознания. Приступив к более глубокому изучению литературы по теме самонаблюдения, я узнала, что сделанное мной открытие — только вершина айсберга. Например, в ходе одного исследования были изучены стили преодоления трудностей и адаптации у мужчин, которые недавно потеряли своих партнеров из-за СПИДа. У тех участников исследования, которые занимались самонаблюдением, в частности размышляли о том, как будут жить без партнеров, на протяжении месяца после понесенной утраты моральный дух был выше, но через год они испытывали более сильную депрессию [10]. Другое исследование с участием более чем 14 тысяч студентов университетов показало наличие взаимосвязи между самонаблюдением и более низким уровнем благополучия [11]. А результаты еще одного исследования говорят о том, что люди, склонные к самоанализу, как правило, испытывают более сильную тревогу [12], имеют менее позитивный социальный опыт [13] и хуже относятся к себе [14].

Давайте рассмотрим пример 37-летнего агента по недвижимости Карен. Несмотря на успешную карьеру [15], Карен никак не удавалось устроить личную жизнь. Когда ей исполнилось всего девятнадцать, она влюбилась в музыканта и через две недели вышла за него замуж. Однако буквально через год их брака муж Карен внезапно бросил ее. Спустя какое-то время Карен вышла замуж во второй раз, за специалиста по недвижимости, с которым познакомилась на работе. И хотя второй брак длился дольше первого, он тоже завершился разводом, оставив Карен в размышлениях о том, где она допустила ошибку.

Поскольку Карен тщательно анализирует свою жизнь, она постоянно возвращается к событию, которое считает своей главной детской травмой: биологические родители отдали ее на удочерение в возрасте одной недели. Карен очень нежно относится к приемным родителям, но никогда не переставала чувствовать себя брошенной. Снова и снова она спрашивает себя, почему настоящие родители отказались от нее. После многих часов размышлений Карен пришла к выводу, что все ее нынешние проблемы (в отношениях и в жизни) происходят из-за того, что ее бросили. На основании этой информации Карен решила, что трудности в сохранении отношений вытекают из истории ее жизни, а значит, они неизбежны.

Подобно Карен, большинство людей убеждены в том, что их внутренние тайны кроются глубоко внутри и что им необходимо раскрыть эти тайны — либо самостоятельно, либо с помощью психотерапевта или близкого человека. Но, как показывают мои исследования, **убеждение о том, что самонаблюдение порождает самоосознание — это миф**. В действительности самонаблюдение может приносить в восприятие себя неопределенность и путаницу, которые влекут за собой целый ряд непредвиденных последствий. Безусловно, Карен занималась самонаблюдением, искренне считая, что это поможет ей лучше понять себя. Однако она даже не осознавала, что этот процесс стал, по определению исследователя темы самоосознания Тимоти Уилсона, «разрушительным» [16]. Постоянно спрашивая себя, почему биологические родители бросили ее, Карен задает себе неправильный вопрос, который не только отвлекает ее внимание, но и вызывает бесполезные и мучительные эмоции, которые не помогут ей идти вперед.

Самонаблюдение может также вызвать ложное чувство определенности, связанное с тем, что якобы мы определили причину проблемы, как было в случае Карен. Но, как утверждает буддийский исследователь Тартанг Тулку, мы не всегда можем доверять тому, что видим, когда смотрим в себя.

«Вера в этот образ, — отмечает он, — отвлекает нас от истинных качеств нашего характера... [и] мешает ясно увидеть себя» [17]. Тартанг Тулку приводит весьма уместную аналогию: когда мы занимаемся самонаблюдением, мы напоминаем голодного кота, который смотрит на мышь. Иначе говоря, мы охотно воспринимаем любые «инсайты», даже не подвергая сомнению их правильность или ценность. Хотя такие откровения о себе могут *казаться* полезными, они вряд ли помогут повысить уровень внутреннего самоосознания.

Если вы относитесь к числу тех, кто придает самонаблюдению большое значение (может, у вас есть психотерапевт, или вы любите долгие прогулки, во время которых размышляете о жизни, или просто гордитесь тем, что находитесь в контакте с собой), все эти выводы могут вызывать у вас беспокойство. Но не нужно отчаиваться. Оказывается, **проблема самонаблюдения не в том, что оно крайне неэффективно, а в том, что многие осуществляют его совершенно неправильно.** В данной главе я опровергну четыре самых больших заблуждения в отношении этой практики, объяснив, почему это не работает так, как должно работать, на наш взгляд, а также как видоизмененный подход к самонаблюдению позволит нам лучше понять, кто мы есть на самом деле.

## **Заблуждение первое: миф о запертом подвале, или Почему мы не можем открыть свое подсознание**

Бетти Дрейпер заходит в кабинет своего психоаналитика, снимает шарф и пальто и осторожно устраивается на черном кожаном диване. Без единого слова, с серьезным видом психоаналитик с блокнотом в руке погружается в стоящее позади нее кресло. Бетти глубоко вздыхает, делает паузу и начинает рассуждать о своих чувствах по поводу предстоящего Дня благодарения и того, какой стресс он у нее вызывает. Удачно расположившись вне поля зрения Бетти, психотерапевт пристально смотрит в свой блокнот, не прерывая пациентку, за исключением нескольких «ага» за все время ее монолога.

«Это помогло», — с уверенностью заявляет Бетти в конце сеанса. Но так ли это в самом деле? Сцена взята из первого сезона телесериала «Безумцы», снятого в 1961 году. Чтобы преодолеть неотступное чувство тревоги, Бетти решила пройти курс психотерапии. Однако после нескольких месяцев лечения она не видит никаких улучшений, а ее муж Дон начинает проявлять

нетерпение относительно прогресса супруги. «Это процесс, — заверяет его психоаналитик, — вы должны довериться процессу».

По всей вероятности, основоположник психоанализа Зигмунд Фрейд сказал бы Дону Дрейперу то же самое. В основе знаменитой теории Фрейда, которую он разработал в 1896 году и практиковал на протяжении последующих сорока лет своей карьеры, лежала идея о том, что под сознанием прячется скрытая часть человеческой психики — та самая часть, которая умело подавляет важную информацию о нас самих [18]. Задача психоаналитика — вывести на свет божий эти порой болезненные прозрения посредством глубокого и сфокусированного анализа, который занимал зачастую много лет [19]. (Бетти Дрейпер могла бы быть прикована к дивану своего терапевта и следующие десять лет, если бы не узнала, что он передает информацию об их беседах ее мужу, что было неприемлемым с этической точки зрения даже в те годы.) Далее вы узнаете (независимо от того, проходите вы курс психотерапии или нет), что самый сильный и устойчивый миф о внутреннем самоосознании был создан благодаря психоаналитическому подходу.

В XX столетии теория Фрейда была принята главным образом с уважением и почитанием, однако XXI столетие было к ней не столь доброжелательно. Например, психолог Тодд Дюфрен даже не пытался скрывать свое отношение к Фрейду, когда пришел к такому заключению: «В истории человечества не было другого выдающегося человека, который столь фантастически заблуждался бы по поводу почти всего, о чем говорил» [20]. Фрейда справедливо критиковали за то, что он не смог проверить свой подход с научной точки зрения, а некоторые даже обвиняли его в неэтичном поведении, таком как подделка данных в историях болезни пациентов для приведения их в соответствие со своими теориями [21]. Многие утверждали, что методы известного психиатра были в лучшем случае неэффективными и что на самом деле он, возможно, даже ухудшил психическое состояние своих пациентов [22]. В качестве примера можно привести знаменитый случай «человека-волка» Сергея Панкеева, которого Фрейд предположительно излечил от парализующей тревоги и депрессии. К сожалению, Панкеев не разделял мнения Фрейда: он продолжал лечение психоанализом на протяжении шестидесяти лет и назвал влияние психоаналитика на его жизнь «катастрофой» [23].

Большая часть работы Фрейда была поставлена под сомнение, но его влияние на наши представления о самонаблюдении просто невозможно переоценить. Большинство людей по-прежнему верят в опровергнутое

к настоящему времени обещание ученого, что якобы можно обрести инсайт относительно самого себя посредством глубоких психологических «раскопок», будь то с помощью психотерапии или любого другого целенаправленного подхода к самоанализу\*. Хотя Фрейд действительно открыл факт существования подсознания, относительно того, как оно работает, он полностью ошибался. В частности, Фрейд считал, что наши подсознательные мысли, мотивы, чувства и модели поведения можно определить посредством психоанализа, однако исследования однозначно указывают на то, что раскрыть их *невозможно*, как бы сильно мы ни старались [24]. Наше подсознание как будто скрыто в подвале за запертой дверью, и Фрейд считал, что нашел ключ. Современные ученые, впрочем, доказали, что на самом деле ключа (или чего-то вроде ложки в фильме «Матрица») не существует. Другими словами, **подсознание — это не запертый подвал, а непроницаемый сейф**.

Допустим, метод Фрейда не обеспечивает инсайт, но можно ли на этом основании осуждать любые попытки (особенно психотерапию) раскрыть свое подсознание как способ познать себя?\*\*. Безусловно, психотерапия позволяет достичь многих важных целей вроде помощи супругам и членам семьи найти взаимопонимание, а также лечить такие расстройства, как депрессия и тревога. Результаты некоторых исследований заставляют задуматься о том, действительно ли это позволяет повысить возможность инсайта во всех без исключения ситуациях. Во-первых, около половины случаев эффективности психотерапевтических сеансов объясняются эффектом плацебо — иначе говоря, психотерапия помогает уже потому, что вы думаете, что она помогает [25]. Консультирующий психолог Дженифер Лайк обращает внимание на то, что самый важный прогностический фактор успеха — это не метод, используемый психотерапевтом, а его отношения с клиентом [26]. Тем не менее некоторые люди (около 20 процентов «единорогов») с успехом прибегают к помощи психотерапии в качестве пути к инсайту, а значит, и нам не стоит полностью отвергать этот метод.

---

\* По правде говоря, психоанализ получил дальнейшее развитие: многие подходы XXI столетия направлены на то, чтобы сформировать у клиентов всеобъемлющее представление о себе вместо попыток открыть дверь запертого подвала. На самом деле это очень напоминает подход под названием «жизненная история», о котором идет речь в главе 6.

\*\* Здесь важно отметить, что в моем понимании психотерапия не включает практику коучинга лидеров и руководителей, которая связана скорее с применением подхода, ориентированного на поиск решений (мы поговорим о нем в главе 6).

Таким образом, правильно было бы не размышлять о том, эффективна ли психотерапия, а подумать, какой подход к ней можно применить для максимального повышения уровня познания себя\*. Психотерапия действительно *может* помочь — в определенной степени, при определенных условиях, особенно если применять к ней правильный подход и признавать ее некоторые ограничения.

Во-первых, крайне важно **выбрать правильный подход** — тот, что ориентирован не на самонаблюдение, а на получение сокровенного знания о себе, своих ценностях, реакциях, моделях поведения и тому подобном. Доктор Лара Филдинг, клинический психолог из Лос-Анджелеса, говорит, что «мы пишем историю, которую сами и сочиняем». Так что, вместо того чтобы заикливаться на своей неудаче, лучше сосредоточиться на том, какой урок можно извлечь из ситуации и как двигаться дальше. Один из таких подходов — когнитивно-поведенческая терапия. По мнению доктора Филдинг, которая специализируется на когнитивно-поведенческой терапии, необходимо «грамотно использовать рефлексию» для обнаружения непродуктивных мыслей и моделей поведения, для того чтобы в будущем сделать правильный выбор. Например, Карен этот подход помог бы распознать остаточную травму в связи с удочерением и перенаправить свое внимание на то, чтобы уменьшить заикленность на этой травме, изменив модели поведения, не приносящие ей пользы, и двигаться дальше осмысленно и целенаправленно.

Еще одна рекомендация — **развивать гибкое мышление**, применимое как в кабинете психотерапевта, так и за его пределами. Гибкое мышление подразумевает открытость нескольким истинам и трактовкам, а не поиск одной, глубинной причины для объяснения широкого спектра чувств и поступков, как у Фрейда. Для того чтобы обрести такое мышление, следует избавиться от стремления к тому, что турецкий психолог Омер Симсек называет **потребностью в абсолютной истине**. Безусловно, распространенным мотивом самонаблюдения (или даже покупки данной книги) является желание раз и навсегда разобраться в себе.

Тем не менее, как ни удивительно, стремление к такой строгой и однозначной определенности в отношении себя — враг самоосознания. Почему? Потому что оно мешает нам увидеть многие нюансы того, как мы мыслим,

---

\* При условии, что вы обращаетесь за помощью в решении проблем повседневной жизни и для общего осмысления, а не за помощью в решении более серьезных проблем, таких как насилие, депрессия, тревога и т. п.

чувствуем, ведем себя и взаимодействуем с окружающим миром. Симсек отмечает, что такой подход может «затруднять поиск или формирование альтернативных точек зрения на проблемы, с которыми [мы] сталкиваемся, [а значит], способен нанести серьезный ущерб полезности... рефлексии» [27]. Поиск абсолютной истины может не только увести нас от инсайта, но и повлечь за собой непредвиденные состояния, такие как депрессия, тревога и руминация\*, которую мы обсудим позднее. Как ни странно, результаты моих исследований говорят о том, что после того как осознающие себя люди избавляются от этой потребности, их самоосознание развивается независимо от того, прибегают они к психотерапии или нет. (В приложении 10 вы найдете тест для быстрого определения своей потребности в абсолютной истине.)

Какую роль играет психотерапия в обретении внутреннего самоосознания? Пожалуй, лучше всего рассматривать ее как инструмент поиска нового угла зрения, выбрав который, можно проанализировать свое видение происходящего. Как сказал один из наших «единорогов», ценность психотерапевта в том, что он «держит зеркало, где отражаются наши мысли, чувства и поведение». В большем широком смысле самонаблюдение должно представлять собой открытое, заинтересованное исследование, а не поиск окончательных ответов. «Единорог» Келси (он работает учителем естественных наук в школе, и с ним мы еще встретимся в этой книге) сравнивает стремление к самопознанию с исследованием космоса: «Мы знаем очень мало, но именно это делает [самопознание] таким захватывающим». По сути, в нашем сложном мире практически невозможно определить единственную причину любого явления, не говоря уже о наших сложных мыслях, эмоциях и поступках. А избавление от такого стремления помогает подготовить почву для самоосознания.

## Заблуждение второе: почему бы не спросить «почему»?

Подумайте о своем любимом фильме, книге или ТВ-шоу. Если бы я попросила вас объяснить, почему они вам нравятся, что бы вы ответили? Сначала вам было бы трудно сформулировать причину. *«Не знаю, просто “Великий Гэтсби” действительно хорошая книга»*. Подумав немного, вы, скорее всего,

---

\* Руминация — в психиатрии навязчивый тип мышления, при котором одни и те же темы или мысли постоянно возникают в голове человека, вытесняя все другие виды психической активности. *Прим. ред.*



нашли бы ряд причин. *«В книге интересные персонажи. У Фицджеральда живая и умная проза. И мне всегда очень нравился Лонг-Айленд»*. Если бы я спросила, уверены ли вы во всем перечисленном, то, наверное, получила бы утвердительный ответ. Несмотря на то что многие из нас считают себя заслуживающими доверия специалистами по собственным мыслям, чувствам и поведению, поразительно многое доказывает, что чаще всего мы в корне ошибаемся.

В ходе одного исследования, в равной мере забавного и познавательного, два профессора Гарвардской школы бизнеса показывали студентам мужского пола разные номера спортивного журнала [28]. Эти номера отличались освещением разного количества видов спорта, числом основных статей и тем номера; там были либо рейтинг «Десять лучших спортсменов», либо фотографии девушек в купальниках. Затем исследователи спросили своих энергичных испытуемых, какому журналу они отдают предпочтение, а также попросили их расположить в порядке важности критерии, на основании которых они сделали свой выбор, например количество видов спорта, основных статей и т. п. Полученные результаты относились к категории «выводов, которые никого не удивили»: студенты мужского пола в подавляющем большинстве случаев отдали предпочтение номеру с девушками в купальниках.

Когда участников исследования попросили объяснить причины своего выбора, произошло нечто любопытное: чтобы оправдать свой выбор (явно продиктованный гормонами), они зависили значение других характеристик журнала (любых). Если номер с девушками в купальниках охватывал больше видов спорта, студенты указывали именно эту причину; то же самое происходило, если в номере было больше основных статей. Вряд ли тенденцию к логическому обоснованию своих предпочтений стоит считать такой уж безобидной, поскольку аналогичные выводы были сделаны и в более важных ситуациях, таких как практика нанимать мужчин, а не женщин на работу, которую принято считать мужской [29].

И все же, когда речь заходит о выборе журнала с девушками в купальниках или найме на работу мужчин, а не женщин, не может ли быть так, что мы *знаем* истинную причину своего поведения, но просто не хотим признаваться в этом перед другими людьми? Для того чтобы узнать ответ на этот вопрос, давайте обратимся к одному из самых знаменитых исследований в области психологии. Возможно, вы уже читали о нем. Оно весьма поучительно в том смысле, что показывает нашу малую осведомленность

в отношении того, почему мы ведем себя определенным образом. В 1970-х годах психологи Дональд Даттон и Артур Арон провели креативное исследование в региональном парке «Река Капилано» в Ванкувере [30]. Их испытуемыми были посетившие парк туристы, которые только что перешли один из двух мостов. Первым был устойчивый мост на опорах, который выглядел не очень страшно. Вторым был подвесной мост, парящий в воздухе на высоте около 70 метров. Представьте себе, как бы вы чувствовали себя, переходя его.

Даттон и Арон наняли привлекательную девушку, которой поручили стоять в конце моста и предлагать проходящим мимо мужчинам короткий опрос, после которого она дала бы им свой номер телефона, если бы они «захотели поговорить еще». В действительности исследователи хотели определить, сколько мужчин позвонят девушке после проведения исследования, чтобы пригласить на свидание. По идее, мужчины, прошедшие по подвесному мосту, должны испытывать возбуждение, которое они отнесут на счет девушки, а это повысит вероятность того, что они ей позвонят. Так и произошло. В отличие от 12 процентов мужчин, перешедших мост на опорах, девушке позвонили 50 процентов мужчин, перешедших подвесной мост.

Когда же Даттон и Арон спросили этих мужчин, *почему* они позвонили, думаете, хоть один из них сказал что-либо вроде: «Переход через шаткий подвесной мост вызвал возбуждение в моей нервной системе, что я ошибочно приписал встрече с девушкой в конце моста. Хотя на самом деле причиной учащенного сердцебиения, сухости во рту и потливости ладоней был страх упасть с моста и разбиться»? Разумеется, нет. Комментарии участников были примерно такими: «Я позвонил ей, потому что она хорошенькая». Исследователям помогала одна и та же девушка в обоих случаях, значит, причина была не в ней. По всей вероятности, мужчины просто не задавали себе вопросов, поскольку присутствие девушки показалось им самым разумным и логическим объяснением. Как говорил Бенджамин Франклин, «так удобно быть разумным созданием, ведь это дает возможность найти или придумать причину для всего, что ты собираешься сделать» [31].

В большинстве случаев, когда мы *спрашиваем, почему*, то есть **анализируем причины своих мыслей, чувств и поведения**, мы ищем самый легкий и самый правдоподобный ответ [32]. Но, отыскав его, мы, как правило, сразу же прекращаем искать другие причины, хотя не можем знать, правильный это ответ или нет. Иногда это происходит из-за склонности

искать подтверждение своей точки зрения, она заставляет нас придумывать причины, говорящие в ее пользу. И поскольку в таких причинах отражается наше видение самих себя, мы считаем их истинными. Если я считаю себя подкованным в области литературы человеком, то назову живой языка Фицджеральда причиной своей любви к его роману «Великий Гэтсби», если же при этом я считаю себя еще и знатоком человеческой природы, то скажу, что мне импонирует сложность характеров персонажей писателя. И это только один из примеров того, как вопрос «почему?» одновременно вносит путаницу и вызывает завышенное чувство уверенности в новообретенном «проникновении в суть вещей». Вот так поиск причин своих мыслей, чувств и поведения приводит к тому, что наш ленивый мозг вводит нас в заблуждение. Предположим, я попрошу вас объяснить, почему ваши отношения складываются определенным образом [33]. Скажем, вчера вечером ваш муж задержался в офисе на «счастливейший час» дольше, чем планировал, и вам пришлось одной готовить ужин для его скучных и надоедливых родственников. Под влиянием эффекта новизны\* этот факт выйдет на первый план. И если вас спросят, почему ваши отношения складываются именно так, мозг найдет первое же, нередко неверное, объяснение («Он не проводит достаточно времени дома и оставляет меня саму заниматься его родителями»), хотя на самом деле такое случается редко и подобное поведение не свойственно вашему мужу. Аналогично, если бы ваш обычно отсутствующий муж удивил вас поездкой на выходные, то ваш мозг ввел бы вас в заблуждение, заставив думать, что ваши отношения лучше, чем на самом деле.

Размышления над причинами чего-либо способно также ухудшить принимаемые нами решения. В ходе одного исследования участникам, претендующим на звание экспертов в баскетболе, предложили составить прогноз результатов матчей национального турнира по этому виду спорта [34]. Половина из них анализировала свои прогнозы, второй же половине предложили просто составить прогноз. Поразительно, что участники исследования, анализировавшие свой выбор, угадали гораздо меньше победителей по сравнению с теми, кто этого не делал: как только они начинали

---

\* Эффект новизны — психологический феномен, который проявляется в том, что при восприятии человека человеком по отношению к знакомой персоне наиболее значимой и запоминающейся оказывается последняя новая информация о ней, тогда как по отношению к незнакомой персоне наиболее значима впервые появившаяся информация, создающая первое впечатление о человеке. *Прим. ред.*

слишком много размышлять, их компетентность сразу снижалась. Другие исследования показали, что вопрос «почему?» снижает удовлетворенность сделанным выбором [35].

И последнее, поиск ответов на вопрос «почему?» оказывает негативное влияние на общее психическое состояние [36]. В ходе одного исследования, после того как студентам британского университета было сказано, что они провалили тест на оценку интеллекта, им предложили написать, *почему* они чувствуют то, что чувствуют [37]. По сравнению с контрольной группой эти студенты чувствовали себя более подавленными сразу же после случившегося и даже спустя двенадцать часов. В данном случае постановка вопроса «почему?» привела к тому, что участники исследования зациклились на своих проблемах и стали винить себя, вместо того чтобы энергично и продуктивно двигаться дальше.

Таким образом, если объяснение причин не помогает нам лучше понять свои истинные мысли и эмоции, что же *следует* делать? Исследование психологов Дж. Грегори Хиксона и Уильяма Суонна дает поразительно простой ответ. Группе студентов сообщили, что два эксперта будут оценивать их тип личности на основании результатов теста на «общительность, способность нравиться людям и умение вызывать интерес» [38]. Затем исследователи предложили участникам оценить точность своих результатов, которые на самом деле были одинаковыми, поскольку один эксперт давал положительную оценку, другой — отрицательную. Перед оценкой точности результатов некоторым участникам исследования дали немного времени подумать над тем, *почему* они такие, какие есть, а других попросили поразмышлять о том, *что* они представляют собой как люди.

Оказалось, что студенты, которые отвечали на вопрос «почему», не соглашались с негативной оценкой, вместо того чтобы принять или даже проанализировать ее, они занимались «рационализацией, обоснованием и поиском оправданий» [39]. Остальные участники были более восприимчивы к таким же новым данным и к мысли о том, что оценка экспертов поможет им лучше понять себя. Итак, второй вопрос (кто они такие и что собой представляют?) сохраняет способность воспринимать новую информацию о себе, даже если она не слишком приятная или вступает в конфликт с имеющимися у нас убеждениями. А вопрос «почему?» производит противоположный эффект.

С учетом всего сказанного становится понятно, почему «единоногие самоосознания» не занимаются поиском причин, а чаще размышляют над

тем, кто они и что происходит. Проанализировав записи бесед с этими людьми, мы обнаружили, что слово «почему» встречается в них менее 150 раз, тогда как слово «что» — более 1000 раз! Один из «единорогов», женщина 42 лет, храбро отказалась от карьеры юриста, когда наконец осознала, что этот путь не приносит ей радости. Она очень хорошо объяснила этот момент:

Если вы спрашиваете себя «почему», у вас формируется менталитет жертвы. В таком случае вы обречены на пожизненную психотерапию. Будучи в смятении, я спрашиваю себя о том, что происходит; что я чувствую; какие мысли звучат в моей голове; как по-другому можно воспринять ситуацию и что можно сделать, чтобы лучше на нее отреагировать?

Таким образом, когда речь идет о внутреннем самоосознании, вам может помочь очень простой инструмент — вопрос **что, а не почему**. Давайте посмотрим, как применять его на практике. Не так давно я общалась со своим хорошим другом Дэном. Дэн уже много лет занимается бизнесом, и его жизнь прекрасна: он много зарабатывает, живет в огромном доме, работает на дому по несколько часов в неделю — в то время, когда не путешествует по экзотическим местам. И я была просто поражена, когда он признался, что очень несчастлив. «Думаю, мне нужно продать компанию. Но я не знаю, чем еще хочу заниматься», — сказал он.

Ситуация Дэна открывала новые возможности. С энтузиазмом гика я спросила его, можно ли испытать на нем мой новый инструмент. Он согласился. Тогда сначала я спросила: «Почему ты хочешь изменить то, что делаешь?» Издав долгий, безнадежный вздох, Дэн начал без умолку рассказывать о своих недостатках: «Мне слишком быстро все надоедает. Я не знаю, значу ли я что-нибудь в этом мире». Вопрос «почему» произвел эффект, который я и предсказывала: Дэн не только не смог вызвать полезный инсайт, но, если уж на то пошло, еще больше запутался, когда попытался понять, почему из его жизни исчезла искра. Поэтому я быстро изменила курс: «Что тебе не нравится в том, чем ты занимаешься?» Он подумал немного. «Мне не нравится сидеть перед компьютером и руководить компанией в удаленном режиме. О часовых поясах я не хочу даже говорить. Я чувствую себя выдохшимся и оторванным от людей».

«Отлично, это полезная информация, — ответила я. — А что тебе все же *нравится*?» Дэн без колебаний ответил: «Говорить что-то людям.

Мне действительно нравится выступать перед аудиторией». Дэн признался, что ему удается сразу же воздействовать на публику. Я знала это чувство и могла тут же увидеть искру. Осознание этого помогло Дэну сосредоточиться и мыслить более здраво, и он начал думать о том, как устроить свою жизнь так, чтобы больше выступать перед людьми со своими идеями.

Я могла бы часами задавать Дэну вопросы *почему?* — и к концу разговора он, по всей вероятности, лучше бы разобрался в том, что происходит. Но менее чем за пять минут вопросов *что?* он сделал весьма ценное для него открытие и нашел решение своей проблемы [40]. Опыт Дэна говорит о том, что вопросы *почему?* привлекают внимание к ограничениям, а вопросы *что?* помогают увидеть потенциал. Первые пробуждают негативные эмоции, а вторые разжигают любопытство. *Почему?* тянут нас в прошлое, а *что?* помогают создавать лучшее будущее.

Иногда **переход от вопроса *почему?* к вопросу *что?* составляет переход от психологии жертвы к развитию.** Когда «единорог» Пол, топ-менеджер и активист районной общественной организации, вернулся в Соединенные Штаты, проработав какое-то время в Германии, он решил купить небольшую компанию по производству изделий из керамики. Несмотря на устаревшее оборудование, комплексная проверка объекта показала, что у компании есть потенциал: она пережила экономический спад, но могла похвастать сплоченным коллективом сотрудников с большим стажем работы. Однако служащие Пола с самого начала сопротивлялись любым переменам, которые он пытался внедрить. Они создавали задержки, которые наносили ущерб и без того плохим итоговым показателям в балансовой ведомости. Вскоре Пол понял, что он излишне оптимистично оценивал как свой бюджет, так и запас денежных средств.

В этот момент у Пола было желание пойти по опасному пути поиска причин. Почему он не смог изменить к лучшему ситуацию в компании? Почему не смог составить более точный финансовый прогноз? Почему сотрудники не прислушиваются к нему? Однако Пол знал, что все эти вопросы непродуктивны. Поэтому он спросил себя, *что теперь* делать, и проанализировал три в равной степени непривлекательных сценария развития событий: он мог потратить все свои сбережения; взять большой кредит; закрыть компанию. Пол выбрал последнее. И здесь он снова спросил себя: *что нужно сделать, чтобы закрыть завод? Что я могу сделать, чтобы уменьшить негативные последствия для*

*клиентов? Что я могу сделать, чтобы выручить за этот бизнес максимальную сумму?*

Вооружившись этими вопросами, Пол разработал план и приступил к его выполнению. Поскольку мыслил он трезво, ему удалось даже найти креативные способы сделать что-то хорошее для людей в ходе постепенной ликвидации компании. Например, незаконченных керамических изделий оказалось больше, чем покупателей, и Пол предложил их расположенным неподалеку мастерским по изготовлению керамики, владельцы которых были несказанно рады неожиданному подарку. То же самое Пол сделал с оборудованием, подарив большую его часть школам и некоммерческим организациям. Так он превратил сокрушительное потрясение в возможность показать себя.

Инструмент «что, а не почему» помогает не только обрести инсайт в отношении своих проблем, но и лучше понять свои эмоции и справиться с ними. Философ XVII столетия Бенедикт Спиноза говорил: «Аффект, являющийся страстью, перестает быть таковым, как только мы формируем ясное и отчетливое представление о нем. [Аффект] становится в большей степени подконтрольным нам, а разум менее пассивным по отношению к нему» [41].

Предположим, у вас ужасное настроение после рабочего дня. Мы уже знаем, что, задавая себе вопросы вроде «*Почему я так себя чувствую?*», вы получите такие бесполезные ответы, как: «*Потому что я ненавижу понедельники!*» или «*Потому что я просто человек, настроенный на негатив!*». Если же вы спросите себя: «*Что я чувствую сейчас?*», то, возможно, поймете, что сегодня было слишком много работы, вы устали и голодны. Вместо того чтобы просто реагировать, сделайте шаг назад, устройте себе ужин, позвоните другу и попросите совета по поводу того, как справиться со стрессом на работе, и пообещайте себе рано лечь спать.

Постановка вопроса «что?» вместо вопроса «почему?» заставляет нас назвать свои эмоции, то есть запустить процесс, эффективность которого подтверждается результатами многочисленных исследований. Факты говорят о том, что выражение эмоций словами, в отличие от их переживания, может помешать мозгу активировать реакцию стресса, а это, в свою очередь, помогает сохранить контроль над происходящим [42].

Несмотря на все это, некоторым людям трудно не заниматься поиском причин, особенно если они учились в бизнес-школе и (или) обучались таким методам, как анализ причинно-следственных связей.

В своей книге *How the Mighty Fall\** автор книг о бизнесе Джим Коллинз утверждает, что, если компании заикливаются на том, что они собой представляют, и не понимают, почему стали такими, им грозит исчезновение [43]. Это важное исключение из правила: при решении задач, стоящих перед компанией, или решении проблем, возникающих в команде или организации, ответ на вопрос «почему?» играет важную роль. Скажем, сотрудник допустил грубую ошибку при работе над проектом важного клиента. В этом случае отказ от анализа причин произошедшего может привести к повторению проблемы. Точно так же обязательно нужно найти причину провала нового продукта на рынке, чтобы улучшить его качество в будущем. Здесь следует руководствоваться таким правилом: **в большинстве случаев вопросы «почему?» помогают лучше понять окружающую среду, а вопросы «что» помогают лучше понять себя.**

### Заблуждение третье: ведение дневника

Чарли Кемпторн ведет дневник более пятидесяти лет [44]. Каждое утро до восхода солнца этот профессор, ставший художником, старательно печатает по меньшей мере тысячу слов, описывая свои размышления о прошлом, своих привычках, семье и даже собственных недостатках. (С привычкой писать от руки было покончено в 1980-х годах, когда Чарли под влиянием порыва купил текстовый процессор Broth во время похода в Sears.) Богатые плоды его труда находятся во впечатляющем хранилище в городе Манхэттен (штат Канзас), где примерно десять миллионов написанных им слов напечатаны, переплетены и разложены по папкам. По словам Кемпторна, этот проект стал для него самоцелью: «Ведение дневника помогает мне понять свою жизнь... или, может, письмо просто помогает мне чувствовать себя лучше и начинать [день] в лучшем настроении». Однако Кемпторн, вместе с другими сторонниками ведения дневника, был бы разочарован, узнав, что это занятие на самом деле могло и не привести к развитию самосознания.

Скорее всего, сейчас вы убеждены в том, что я совсем потеряла рассудок. *«Всем известно, — возможно, думаете вы, — что ведение дневника — один из самых эффективных способов установить связь со своим внутренним “я”!»*

---

\* Издана на русском языке: Коллинз Дж. Как гибнут великие, и почему некоторые компании никогда не сдаются. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.



Тем не менее многие исследования свидетельствуют о том, что самонаблюдение посредством ведения дневника содержит неожиданные ловушки, которые могут исключить инсайт из этого опыта. Например, результаты моего исследования показали, что в большинстве случаев у тех, кто ведет дневник, самоосознание, внутреннее или внешнее, развито не более чем у тех, кто этого не делает. Впрочем, здесь есть одно небольшое, но важное исключение, о котором я еще расскажу. В ходе другого исследования студенты, которые сообщили о том, что ведут дневник, продемонстрировали *более высокий* уровень рефлексии, но *более низкий* уровень понимания сути вещей; к тому же те из них, кто вел дневник, испытывали более сильную тревогу [45].

При всем при том 35 процентов «единорогов» признались, что ведут дневники. Чем объяснить такие необычные и на первый взгляд противоречивые выводы? Дело не в том, **правильно ли вести дневник**, а в том, **как вести его правильно**. Многолетняя программа исследований психолога Джеймса Пеннебейкера по теме так называемого **экспрессивного письма** дает хороший ориентир для поиска ответа на этот вопрос. Этот метод подразумевает описание на протяжении 20–30 минут «самых глубоких мыслей и чувств по поводу тех событий, которые оказали большое влияние на нашу жизнь» [46]. За тридцать с лишним лет, на протяжении которых Пеннебейкер помогает людям освоить это упражнение, психолог обнаружил, что оно помогает практически всем, кто столкнулся с серьезной проблемой. Хотя некоторые люди считают описание своих трудностей утомительным прямо сейчас [47], почти все позже отмечают улучшение настроения [48] и повышение благополучия [49].

Пеннебейкер и его коллеги показали, что у тех, кто занимается экспрессивным письмом, улучшается память [50], они получают более высокие средние академические баллы [51], меньше пропускают работу без уважительных причин [52] и быстрее находят другую работу после потери прежней [53]. Оказывается, экспрессивное письмо даже помогает игрокам университетских теннисных команд улучшать свою игру [54]. Любопытно, что это занятие дает не только психологические преимущества, но и приносит реальную пользу в физическом плане. В ходе одного исследования у студентов, выполнявших упражнение Пеннебейкера в течение всего четырех дней, укрепилась иммунная система, и даже почти два месяца спустя они реже посещали врачей, чем представители контрольной группы [55].

Можно предположить, что чем больше мы анализируем позитивные события в своих дневниках, тем больше психологической пользы можем извлечь из этого опыта. Однако это тоже миф. В ходе одного исследования его участники описывали самые счастливые моменты в своей жизни по восемь минут в день на протяжении трех дней. Одним участникам исследования предложили подробно проанализировать соответствующее событие, а другим просто восстановить его в памяти. Те, кто анализировал событие, продемонстрировали более низкий уровень личностного роста, самопринятия и благополучия по сравнению с теми, кто просто его вспоминал [56]. Почему, спросите вы? Как пронизательно заметил писатель Гилберт Честертон, «счастье — такая же тайна, как и религия, и не надо пытаться постигнуть ее умом» [57]. Другими словами, слишком тщательный анализ позитивных моментов лишает их радости. Но этого можно избежать, если просто восстановить в памяти счастливое событие. Таким образом, первое, что нужно делать в стремлении обрести инсайт посредством ведения дневника, — это **анализировать негативные моменты и не слишком долго размышлять о позитивных.**

Прорабатывая негативные события с помощью экспрессивного письма, мы, как правило, получаем самую большую отдачу, если воспринимаем неудачу как благоприятную возможность для обучения и развития. Пеннебейкер отмечает, что люди, которые ведут дневник, «снова и снова рассказывая о чем-то подобном, не получают облегчения. Должно иметь место развитие, изменение или примирение с тем, как они воспринимают пережитое» [58]. Например, Чарли Кемпторн умело усовершенствовал свой подход. Свои ранние записи он называет высокопарными, так как они слишком сосредоточены на самонаблюдении. Сейчас, по его словам, он пишет «короткие повествования», чтобы лучше понять свои чувства и переживания [59]. Экспрессивное письмо приносит больше пользы тем, кто начинает с непоследовательного, бессистемного описания своих проблем, а в конце получает связный, осмысленный рассказ (к этой теме мы вернемся в следующей главе)\*. Такой подход к ведению дневника напоминает психотерапию, и, если использовать его в качестве инструмента анализа (это все равно что держать перед собой зеркало), можно

---

\* Если при осмыслении негативных событий автор употребляет каузальные, связанные с инсайтом слова, такие как «делать выводы», «рассуждать логически», «понимать» и «осознавать», ведение дневника начинает приносить гораздо больше пользы [62].

осмыслить прошлое и настоящее и более продуктивно двигаться вперед, в будущее.

Впрочем, ведя дневник, вы можете угодить в другую ловушку — использовать этот вид деятельности для высвобождения эмоций. Пользу от экспрессивного письма мы получаем тогда, когда описываем как фактические, так и эмоциональные стороны пережитых событий, а по отдельности их описание не обеспечивает инсайт [60]. По логике вещей, в таком подходе есть смысл, ведь, не проанализировав свои эмоции, мы не проработаем полностью этот опыт, а без анализа фактов рискуем быть втянутыми в водоворот бесполезных эмоций. Истинный инсайт приходит только тогда, когда мы **прорабатываем как свои мысли, так и чувства** [61].

Несмотря на все это, необходимо не допустить того, чтобы ведение дневника превратилось в акт самопоглощения. Вспомните: «единороги» уделяют больше внимания (в социальных медиа и при личном общении) не себе, а чему-то другому. То же самое можно сказать и о практике ведения дневника. Ранее я упоминала, что в рамках нашего исследования было определено, что у людей, ведущих дневники, внутреннее самоосознание было не выше, чем у тех, кто дневник не вел, причем во всех областях, кроме одной. Многие воспринимают это занятие как возможность проанализировать свое внутреннее состояние, а люди, по-настоящему склонные к самоосознанию, знают, что записи в дневнике помогают им понять, как их поведение влияет на окружающих. В связи с этим «единороги», которые вели дневники, часто сообщали о том, что лучше понимают точку зрения других людей, ведя такие записи. Одна женщина рассказала нам историю о том, как у них с подругой состоялся тяжелый разговор, в конце которого подруга по непонятным причинам расплакалась. Наша героиня сделала паузу, а затем записала этот разговор, встав на точку зрения своей подруги. И к ней тут же пришло прозрение: она поняла реакцию подруги и получила более объективное представление о своем поведении.

И последнее, на что следует обратить внимание в отношении ведения дневника, должно приятно удивить всех, кроме Чарли Кемпторна. Чтобы извлечь из этого занятия максимальную пользу, пожалуй, лучше всего **писать не каждый день**. И это в самом деле так: Пеннебейкер и его коллеги продемонстрировали, что делать записи один раз в несколько дней лучше, чем писать несколько дней подряд [63]. «Я даже уверен в том, — говорит Пеннебейкер, — что не следует писать об ужасном событии больше двух недель. Иначе вы рискуете погрузиться в самокопание или заикнуться

на жалости к себе. Однако время от времени стоит отступить на шаг назад и оценить, что с вами происходит, — это очень важно» [64]. В действительности мало кто из «единорогов» говорил о том, что делает записи в дневнике каждый день. Архитектор Джефф, ставший предпринимателем (о нем мы говорили в одной из предыдущих глав), сообщил, что пишет в дневнике только тогда, когда пытается принять трудное решение. Как и другие «единороги», он делает это для осмысления собственной жизни в более широком плане, а не для ежедневного самокопания.

Безусловно, если вы делаете слишком много записей в дневнике, правильнее всего приучить себя к сдержанности. При определенной самодисциплине можно легко научиться писать меньше и извлекать из этого больше уроков. Если сейчас вы делаете записи в дневнике каждый день, начните с того, чтобы писать через день, потом один раз в три дня, а затем попытайтесь делать записи только раз в неделю. Отметьте дни ведения дневника в своем календаре и держите под рукой бумагу для заметок, чтобы записывать напоминания о том, какие темы вы хотите затронуть.

### **Заблуждение четвертое: злой двойник самонаблюдения**

Если худшим, что произошло с Маршей Донзигер, был поставленный ей в 27 лет диагноз «третья стадия рака яичников», то лучшим в ее жизни была огромная любовь и доброта, которую она получала от родных и друзей в период восстановления после хирургической операции и химиотерапии. И хотя Марша была бесконечно благодарна за эту поддержку, она узнала, что у такой любви и внимания есть неожиданная негативная сторона. Марша чувствовала себя обязанной лично благодарить своих близких за доброту и постоянно держать их всех в курсе происходящего. Ее утомляла необходимость делать звонок за звонком, снова и снова рассказывать одно и то же, тогда как на самом деле ей был нужен отдых. К счастью, Марша полностью выздоровела. Однако она так и не забыла того, что необходимость постоянно информировать близких обернулась для нее неожиданным бременем.

Несколько лет спустя, когда у близкой подруги Марши также обнаружили рак, ее подруга создала простой, но эффективный сайт для общения с друзьями и членами семьи. Тут Марша задумалась: что, если бы у каждого пациента с онкологическим заболеванием был доступ к бесплатному специализированному сервису, позволяющему публиковать

информацию о своем состоянии, читать полученные сообщения, получать доступ к ресурсам и организовывать свое лечение — и все это в одном месте? Такой сервис не только помогал бы друзьям и родным больного поддерживать его, но и высвободил бы его время и энергию, необходимые для исцеления.

Марша воплотила свою идею в реальность, основав некоммерческую организацию MyLifeLine.org, у которой сегодня насчитываются сотни тысяч зарегистрированных пользователей. Вскоре Марша узнала, что обеспечение жизнеспособности некоммерческой организации требует серьезной работы по сбору средств, которая зачастую выражается в форме выступлений перед людьми, способными сделать пожертвование. К счастью, Марша всегда превосходно говорила об этом глубоко личном деле. Вернее, так продолжалось до тех пор, пока одним весенним днем ей не пришлось рассказать об организации MyLifeLine.org в рамках акции по сбору средств во время Кентуккийского дерби. За год до этого ее выступление было встречено продолжительными бурными аплодисментами. Но в тот день Марша почему-то находилась не в лучшей форме, а пульсирующая головная боль только усугубляла трудное положение. Стоя за трибуной и глядя на четырехста гостей, потягивающих мятный джулеп в ожидании речи, она почувствовала, что у нее пересохло во рту, а все мысли куда-то исчезли.

Если вы думаете, что сейчас я сообщу, будто Марше все это показалось, а на самом деле ее выступление имело поразительный успех, подумайте еще раз. Ситуация была близка к катастрофе: Марша говорила слишком быстро, неправильно произносила слова и в какой-то момент забыла, о чем нужно говорить. Выступление наконец закончилось; редкие вежливые аплодисменты прозвучали так, будто ее освистали. Позже Марша общалась с гостями, и никто даже не упомянул о ее выступлении, а ведь всего за год до этого почти все поздравляли ее. В глубине души она чувствовала, что подвела свою организацию.

В тот вечер Марша плакала, рассказывая родным о том, что произошло. На протяжении нескольких недель ее преследовали мучительные мысли о публичном унижении. Каждое утро она просыпалась, испытывая чувство стыда. Она многократно прокручивала в памяти свое выступление, как и неприятную реакцию присутствующих. Несмотря на то что молодой человек Марши уверял ее в том, что все было не так уж плохо, она продолжала свое нескончаемое самобичевание.

Английский поэт Джон Мильтон сказал, что разум «может сделать рай из ада, а из рая ад». В какой-то момент вы тоже наверняка попадали в этот бесконечный круговорот самокритики — такое случается практически со всеми. Мы можем прокручивать в памяти определенные разговоры, винить себя за то, что сделали или не сделали, или завязывать себя ментальным узлом, постоянно думая о том, что мы не такие, какими хотим быть. *«Как я могла так опозориться перед всеми этими людьми? Почему я до сих пор поддерживаю эти ужасные отношения? Почему я не могу прекратить есть это проклятое печенье и наконец сбросить набранный за праздники вес?»* Каждому, кто попадал в такой водоворот размышлений, известно, что эти вопросы задаются не один, не два и даже не три раза — это происходит снова и снова, и вскоре думать о чем-то другом становится невозможно.

У заикленности на своих страхах, недостатках и комплексах есть свое название — **руминация**, и это **злой двойник самонаблюдения**\*. Как вы, наверное, уже догадались, руминация — это не просто мучительное состояние ума, но и огромный барьер на пути к инсайту. Марша испытала на собственном опыте: попав в эту кроличью нору, очень трудно найти дорогу назад. Порой дело доходит до того, что мы уже не можем остановить этот процесс!

На мой взгляд, где-то глубоко в каждом из нас обитает некое мерзкое существо — руминатор, готовый в любой момент критиковать наш выбор и напоминать о наших промахах. Порой, когда это коварное невидимое существо отправляет нас в свой дьявольский водоворот, мы полностью осознаем, что происходит, но не в состоянии это остановить. В других случаях — что гораздо опаснее — руминатор обманом заставляет нас поверить в то, что рефлексия дает результат. В конце концов, зачем вообще заниматься самобичеванием, если не для того, чтобы обрести инсайт? Марше, например, было легко поверить в то, что руминация служит полезной цели. Если бы она смогла понять, что пошло не так, это позволило бы ей лучше выполнить свою работу в следующий раз, не так ли? Порой я даже слышу, как люди используют слово «пережевывать» в качестве синонима слова «размышлять», например: «Это интересный вопрос; позвольте мне пережевать его несколько дней». Вот почему руминация — самое коварное из всех заблуждений: она не только мешает инсайту, но еще и маскируется под

---

\* По мнению большинства исследователей, руминация отличается от беспокойства: руминация сосредоточена главным образом на событиях прошлого и настоящего, а беспокойство — на страхах по поводу будущего.

продуктивную рефлексию\*. **Если самонаблюдение разрушительно для самоосознания, то руминация — это просто катастрофа.**

На данном этапе вы, возможно, все больше узнаете себя в описании такого поведения. Мы все к нему склонны, хотя некоторые в большей степени (кстати, вы можете определить, как часто прибегаете к руминации, выполнив тест, представленный в приложении 11). И хотя люди могут предаваться болезненным размышлениям относительно чего угодно, исследования показывают, что чаще всего это происходит в случаях, когда они не соответствуют требованиям в той области, которая имеет для них особое значение [65]. Человек, который постоянно пытается всем угодить, может долго и мучительно размышлять о том, что огорчил близкого друга; трудоголик предается болезненным мыслям по поводу низкой оценки эффективности его работы; любящая мать может впасть в это состояние после того, как ее грубоватый сын-подросток скажет ей, что она худшая мама в мире.

Как бы то ни было, руминация может обходиться вам дороже, чем вы думаете. Мои собственные исследования показали, что люди, часто предающиеся болезненным размышлениям, меньше удовлетворены жизнью и отношениями, испытывают более слабое ощущение контроля над своей судьбой и вообще менее счастливы. Результаты другого исследования говорят о том, что руминация приводит к снижению успеваемости [66], ослаблению способности решать проблемы [67], ухудшению настроения [68] и снижению качества сна [69].

Что касается психического здоровья, то и здесь руминация вводит человека в безрадостный порочный круг. Например, люди, страдающие от депрессии, с большей вероятностью предаются болезненным размышлениям, из-за чего еще сильнее фокусируются на своей депрессии и в результате чувствуют себя еще хуже [70]. Погрузившись в состояние руминации, люди испытывают более сильный стресс и тревогу даже при

---

\* В момент рефлексии мозг работает в пассивном режиме. Недавно профессор Стэнфордского университета Дж. Пол Гамильтон обнаружил, что при руминации активируется та область головного мозга, которая, помимо всего прочего, отвечает за восприятие чувства печали — субгenuальная область префронтальной коры. Тот факт, что во время руминации активируются эти две области головного мозга, помогает объяснить, почему руминация часто маскируется под самонаблюдение, а также как она блокирует способность нашего мозга обрести инсайт [72]. Хотя это достаточно громоздкая формулировка, почувствовав, что вы заикнулись на какой-то мысли, скажите себе: «Моя субгenuальная префронтальная кора снова выводит меня из равновесия и мешает мне обрести инсайт!»

отсутствии депрессии. В ходе одного из самых крупных в настоящий момент исследований по теме стресса был проведен опрос среди более чем 32 тысяч респондентов из 172 стран. Исследование установило, что хотя количество и серьезность негативных событий в жизни людей были важнейшими предикторами проблем с психическим здоровьем, показатель руминации также был значимым фактором того, в какой мере они испытывали стресс и тревогу [71].

Мы уже знаем, что самонаблюдение может стать препятствием на пути к инсайту. Следовательно, руминация — многометровый забор, отделяющий вас от познания себя. Погружаясь в нее, мы тратим столько сил на анализ того, что с нами не так, что у нас остается мало психической энергии на изучение столпов инсайта. Один из «единорогов» сказал: «Если слишком долго разглядывать то, что показывает зеркало заднего вида, то наверняка врежешься в фонарный столб». Вот почему, по данным исследований, несмотря на непрерывную проработку своих чувств, люди, подверженные руминации, *менее* точно определяют свои эмоции [73]: их разум настолько сосредоточен на событии и своей реакции на него или на личных недостатках, что упускает из виду общую картину [74].

Еще одна причина того, почему руминация угрожает инсайту, состоит в том, что по сути своей она представляет собой одну из стратегий избегания [75]. На первый взгляд, такая мысль может показаться странной, поскольку этот процесс подразумевает постоянные размышления о проблемах. Однако в действительности, заикливаясь на причинах и смысле негативных событий, мы не отпускаем эмоции, которые они у нас вызывают, что может быть еще более мучительным, чем ходьба по кругу в мыслях. Вообще между руминацией и стратегиями избегания, такими как алкоголизм, например, даже существует корреляция [76]. В ходе одного исследования с участием людей, проходивших курс лечения от алкогольной зависимости, было установлено, что у людей, склонных к руминации, вероятность вернуться к прежнему уровню алкоголизма на 70 процентов выше, чем у тех, кто ей не подвержен [77]. Кроме того, по данным исследований, склонные к руминации люди просто стремятся избегать людей и ситуаций, которые провоцируют погружение в болезненные размышления, а не разбираются в проблеме [78].

По всем этим причинам руминация однозначно снижает нашу способность точно понимать свое внутреннее «я». И несмотря на то что этот процесс в значительной мере направлен внутрь себя, он может нанести вред



*внешнему* самоосознанию. Прежде всего, склонные к руминации люди настолько заняты самобичеванием, что даже не думают о том, как они выглядят в глазах других людей. Как правило, они избегают обратной связи или игнорируют ее, чтобы она не отравила их в кроличью нору. В итоге они бывают не способны взглянуть на происходящее с точки зрения другого человека, а также демонстрируют более высокий уровень нарциссизма и поглощенности собой, чем люди, не склонные к руминации [79].

Возникает искушение предположить, что «единорогам самоосознания» посчастливилось не быть обремененными таким злым недугом, как руминация. В конце концов, они ведь единороги, не правда ли? Однако хотя эти люди и погружаются в болезненные размышления гораздо реже, чем большинство из нас, они тоже не застрахованы от этого: всего 7 процентов из них сообщили, что никогда не заикливались на каких-то переживаниях. Однако, по нашим наблюдениям, они прибегают к двум несколько отличным тактикам.

Во-первых, «единороги» быстрее распознают, когда руминатор подкрадывается к ним, поэтому им удается его остановить. В действительности примерно три четверти из них пресекали руминацию в самом начале; какие стратегии они для этого использовали, мы обсудим далее. Во-вторых, их отношение к руминации в принципе было основано на принятии себя. Одна женщина, бывшая учительница, а теперь домохозяйка и мать четверых детей, объясняет: «Невозможно стремиться к полному отсутствию руминации, так как это часть жизни. Для меня важно как можно скорее понять, что я втягиваюсь в этот порочный круг, и придумать, как от этого избавиться, а не расстраиваться из-за того, что это произошло». Другая женщина (моя сестра Эбби, с которой мы встретимся в следующей главе) говорит: «Руминация сродни буре. Она налетает, заливая все дождем, а затем уходит, и остается только чистое небо. И один из способов справиться с ней — просто не беспокоиться по этому поводу!»

Но вернемся к неудачному выступлению Марши. Я еще не упоминала о том, что Марша — один из наших «единорогов», а также что то событие стало для нее вехой на пути к самоосознанию. Пока Марша, словно Алиса, летела в кроличью нору, ее команда в MyLifeLine.org подсчитывала, сколько средств ей удалось собрать во время того мероприятия. Наконец сумма была получена, и глава организации собрала персонал в конференц-зале. Угрожающим тоном она объявила: «Я буду говорить прямо». Марше стало дурно. Какое-то время она терзала себя мыслью, что фактическая сумма

будет отнесена на счет ее провала, причем этот факт раскроется в присутствии всей команды.

Однако Марша услышала другие слова: «Это было самое успешное мероприятие по сбору средств из всех проведенных нами». В этот момент на Маршу снизошло озарение: пока она мучилась из-за своего провала, все остальные давным-давно о нем забыли — если уж на то пошло, у них были более важные темы для размышлений. А ее личный, не самый выдающийся результат ни в коем случае не приуменьшал успеха всего мероприятия.

Осознав это, Марша взяла за правило каждый раз, когда ей грозит падение в кроличью нору, задавать себе вопрос: *«Так ли это важно для всех остальных, как и для меня?»* В случае отрицательного ответа она пытается не придавать произошедшему значения. По существу, **напоминание себе о том, что наши ошибки не волнуют других людей в такой степени, как нам кажется**, и есть стратегия пресечения руминации, о которой наши «единороги» упоминали чаще всего.

Помочь нам справиться с руминацией может еще одна установка, открытая в 1980-х годах психологами Кэрол Дуэк и Кэрол Динер [80]. Наблюдая за тем, как пятиклассники решают задачи, Дуэк и Динер обратили внимание на то, что дети подходят к выполнению заданий двумя разными способами. Одни ученики были больше озабочены успеваемостью (назовем их детьми, которым важно получить результат), тогда как другие придавали большее значение обучению и совершенствованию (назовем их детьми, для которых важно чему-то научиться). Когда ученики успешно справлялись с заданиями, члены обеих групп были увлеченными и счастливыми — и в этом не было ничего неожиданного. Однако когда дети не справлялись с заданиями, между ними появлялось существенное различие. Дети, для которых был важен результат, огорчались и относили свои неудачи на счет личных недостатков (руминатор проявлял себя во всей красе). Кроме того, они демонстрировали различные варианты поведенческой реакции «это глупо, я забираю свои игрушки и ухожу домой» — например, хвастали своими способностями в других областях или говорили исследователям, что им скучно. Зная то, что теперь нам известно о руминации, вряд ли стоит удивляться, что впоследствии способности к решению задач у двух третей этих учеников ухудшались.

Те дети, для которых было важно чему-то научиться, реагировали на неудачи совсем по-другому. На самом деле они даже не считали это неудачей. Один из учеников радостно заявил: «Я люблю трудности», потирая руки

и причмокивая губами (пожалуй, это самая милая реакция, которую только можно себе представить). Если дети, для которых был важен результат, погрузились в водоворот ненависти к себе, то у детей, которые стремились чему-то научиться, уверенность в себе только повышалась. Почти все ученики из второй группы сохранили способность к решению задач на прежнем уровне, а многие из них даже существенно его повысили.

**Установка на обучение сосредоточивает наши мысли на обучении, а не на результате**, и это превосходная стратегия избавления от руминации. По данным исследований, такой настрой повышает эффективность работы и у взрослых людей. Например, в ходе одного исследования установка на обучение помогла продавцам медицинских товаров выстоять перед лицом трудных испытаний. По сравнению с агентами по продажам, ориентированными на результат, агенты, ориентированные на обучение, обеспечили гораздо более высокие показатели продаж за три месяца [81].

Как вы реагируете, когда что-то идет не так — как человек, ориентированный на результат, или как человек, ориентированный на обучение? Летите ли вы в кроличью нору или берете себя в руки, сосредоточиваетесь и снова приступаете к решению задачи? (Если вам интересно, я включила в приложение 12 тест, который поможет вам получить ответ на этот вопрос.) Если вы ориентированы на результат в большей степени, чем вам бы хотелось, для вас есть хорошая новость: исследования неоднократно показывали, что изменить свои установки вполне возможно. Один из «единорогов» рассказал нам историю, которая иллюстрирует, как это сделать.

Тим долгое время был руководителем высшего звена в фармацевтической компании. Однажды он нанял менеджера высокого уровня без должной проверки, и когда тот потерпел полное фиаско, Тим несколько дней винил себя в этом. На удачу, на следующей неделе после неприятного события Тим со своей семьей должен был отправиться в десятидневный круиз.

Утром одного прекрасного, словно картинка, дня Тим проснулся раньше всех и решил пройтись по палубе. Но даже несмотря на свежий океанский воздух, Тим обнаружил, что продолжает думать о своем просчете. Когда руминатор уже был готов похитить у него весь день, Тим взглянул на океан и понял: *«Хотя я и совершил эту ошибку, мир не рухнет, и это определенно научит меня больше так не поступать»*. Затем в его голове возникла метафорическая мысль: *«Я должен выбросить это за борт!»* Так он и сделал, и весь остаток недели наслаждался отдыхом со своей семьей, а на работу вернулся более умным и мудрым лидером.

И третья стратегия пресечения руминации, по сути, представляет собой попытку переключиться на что-то другое. На первый взгляд этот способ (я называю его **взять паузу**) может показаться последним, что следует делать при беспокойстве, однако с его помощью часто бывает проще всего пресечь руминацию [82]. Вместо того чтобы проигрывать свои мысли как заезженную пластинку, нужно отвлечь внимание и заняться чем-то другим. По данным исследований, эффективнее всего внимание переключают способы, предполагающие быстрое положительное вознаграждение, такие как уборка, встреча с друзьями или физические упражнения. (Мне самой помогает поездка на велосипеде в прекрасный солнечный день.) И хотя я не приветствую постоянное бегство от трудностей, пауза помогает вернуться к проблемам в более уравновешенном состоянии. Дистанцировавшись от своих тяжелых мыслей, мы начинаем воспринимать проблемы как менее досадные и в большей степени разрешаемые, а в некоторых случаях они вообще перестают быть проблемами.

Четвертый и, как ни странно, весьма полезный инструмент для прекращения руминации — **остановка мыслей**. Этот метод похож на паузу, но не подразумевает активного абстрагирования от проблем: в данном случае пауза наступает скорее на внутреннем уровне. В ходе одного исследования пациентам с психическими расстройствами предложили позволить своему уму блуждать, какие бы болезненные мысли ни приходили им в голову. (В действительности этих пациентов беспокоили разные страхи, например, что у них портятся зубы; или что они прикоснулись к своей рвоте; или что они не могут перестать думать о женских ягодицах [83].) Затем психотерапевт выкрикнул «Стоп!» и одновременно произвел внезапный шум. Как бы нелепо это ни выглядело, но такое действие сразу же прекратило руминацию у пациентов. Если у вас нет психотерапевта, который следил бы за вами и кричал бы на вас, вы можете нарисовать большой знак «Стоп» или сказать себе: *«Это мне ничего не даст, так что пора остановить все эти мысли»*.

Остановка мыслей может быть особенно полезна в борьбе с тем, что я называю **руминацией после принятия решений**. После того как вы приняли трудное решение, руминатору очень нравится поддразнивать вас коварными вопросами: «Ты уверен, что сделал правильный звонок?» или «Ты понимаешь, что ошибка приведет к катастрофе?». Хождение по кругу после принятия решения только усугубляет неуверенность в себе, особенно тогда, когда нужно двигаться дальше и успешно выполнять свой план действий.

Вот поэтому руминация может быть особенно опасной в случае серьезных событий, таких как продажа подразделения компании, изменение карьеры или развод. Если вам нужно принять трудное решение, во что бы то ни стало обдумывайте его столько, сколько необходимо. Взвесьте все «за» и «против», оцените другие сценарии развития событий, проконсультируйтесь с кем-нибудь. Но после того как решение принято, обо всем забудьте, доверьтесь себе и идите вперед. Конечно же, это не значит, что нужно игнорировать последствия своих решений. Однако прекратить руминацию нужно именно для того, чтобы справиться с этими последствиями, не отвлекаясь на непродуктивную ментальную болтовню.

И наконец, позвольте представить последний инструмент пресечения руминации под названием **проверка на соответствие действительности** на примере досадной, но поучительной истории из моего опыта. Некоторое время назад я вела программу развития лидерских качеств в одной компании. Спустя полгода после ее старта мы разослали участникам анкету с просьбой высказать свое мнение по поводу этого мероприятия: что им нравится и что следовало бы улучшить. Большинство отзывов были положительными. К счастью, участники программы не скрывали своего мнения о том, что мы можем улучшить, в их ответах мы нашли немало полезных предложений. Я чувствовала себя довольно хорошо, пока не прочитала такой комментарий:

Самый большой урок, который я извлек из этой программы, — это то, что я понял, сколько денег может получить консультант, подавая жизнеутверждающие, но банальные, переработанные и перекомпонованные концепции из популярной психологии и здравого смысла в качестве инновационной программы обучения лидерству.

Читать такое больно, не так ли? Вначале я просто рассмеялась, хотя все не сочла это забавным. Затем у меня возникло ощущение, будто меня кто-то ударил в живот. *«Неужели он прав? — задумалась я. — Неужели все остальные думают так же, но боятся сказать мне об этом?»* Затем наступила паника. *«Неужели все это время я была совершенно некомпетентна?!»* Руминатор тут же возник передо мной и не оставлял меня в покое в течение нескольких недель. Я снова и снова повторяла тот комментарий у себя в голове и не могла остановиться. Каждый раз, когда я встречалась с клиентом или произносила речь, я думала: *«Твои идеи примитивны и банальны. Немедленно брось эту работу. Перестань выставять себя на посмешище».*

После нескольких недель страданий, может даже с некоторым опозданием, я наконец решила позвонить подруге, которую считала лучшим консультантом, чем я. «Мне жаль это слышать, — начала она, терпеливо выслушав мою историю. — Моя первая реакция такова, что мне жаль этого парня. Ты исключительный консультант, и я считаю, что его комментарий относится скорее к нему самому, а не к тебе». Я была так расстроена, что мне это даже в голову не пришло. «Однако, — продолжила моя подруга, — давай исходить из того, что в этой обратной связи все же есть что-то полезное. У тебя есть объективные данные о том, что твои идеи неоригинальны?» (Кстати, этот вопрос — еще один превосходный способ остановить руминацию.)

Вопрос моей подруги сразу же изменил ход моих мыслей: вместо того чтобы пережевывать мысль: «*Я ужасно выполняю свою работу*», я подумала: «*Может, я могу извлечь из этого какой-нибудь урок?*» «В этом мире нет ничего нового в отношении лидерства, и я, безусловно, не самый креативный человек на свете», — отважилась сказать я. Но многие говорили мне, что одно из моих сильных качеств — умение делать неясные идеи понятными и осуществимыми, хотя я и не всегда говорю им о лидерстве то, чего они еще не знают». Затем в моей голове произошла как-будто вспышка, и стало очевидно: «*Может, мне просто следует говорить об этом в самом начале программы?*» С тех пор я так и делаю.

Автор неприятного отзыва почти наверняка не пытался помочь мне, но проверка на соответствие действительности, предложенная моей подругой, все равно была очень полезной. «Единороги», почти все до единого, сообщили, что лучшее, что можно сделать в таких случаях, — это попросить того, кому вы доверяете, провести проверку на соответствие действительности. И тогда перед вами открывается путь к надежде и обучению.

Теперь вам известны четыре самых серьезных заблуждения о самонаблюдении. От запертого подвала нет ключа, поэтому задавать себе вопрос «почему?» бессмысленно и даже опасно. Ведение дневника не всегда развивает самоосознание, а руминация, выдающая себя за самонаблюдение, может очень сильно навредить. Вы узнали, как не угодить в ловушку этих заблуждений, а также познакомились с пятью стратегиями избавления от руминации, которые можете применять уже сейчас. Помните, что ваши ошибки не беспокоят никого так сильно, как вам кажется. Формируйте установку на обучение. Делайте паузы. Останавливайте поток мыслей и проводите проверку на соответствие действительности. А в следующей главе вы узнаете о трех эффективных и проверенных на практике инструментах внутреннего самоосознания.

## Глава 6

# Эффективные инструменты внутреннего самоосознания

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

Луис Ламур\*

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

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

Эбби встретила мое мрачное настроение лучезарной улыбкой.

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

## Осознанность без мантр

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

---

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

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

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

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

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

Все еще пребывая в замешательстве, я сказала:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Разработка решений: от проблем к целям роста

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

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

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

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

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

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



ЧАСТЬ III

# Внешнее самоосознание: правда и заблуждения

## Глава 7

# Правда, которую мы редко слышим

## От зеркала к призме

*Незнакомцу, который подойдет к вам  
на улице, достаточно взгляда длиной  
в секунду, чтобы увидеть всю вашу суть,  
оценить вас, определить тип вашей  
личности так точно, как вы не мо-  
жете и никогда не сможете сделать,  
хотя и провели с собой всю свою жизнь...  
а значит, должны знать себя лучше всех.*

Уокер Перси\*

Общеизвестная поговорка гласит: что у трезвого на уме, то у пьяного на языке [1], и пожалуй, эту мысль можно обосновать научными фактами.

---

\* Уокер Перси (1916–1990) — американский писатель, киносценарист. *Прим. ред.*

Однажды поздно вечером в субботу в людном баре в моем родном городе я узнала, насколько она соответствует истине.

В модном ресторане, расположенном в деловом районе Денвера, мы с мужем и еще шестеро наших старых друзей только что насладились великолепным ужином с большим количеством еды и вина. Несмотря на то что я, будучи «дежурным водителем», рассудительно потягивала содовую, настроение у меня было прекрасное. Я знала сидящих за столом людей больше десяти лет, и это был один из тех вечеров, когда все складывается как нельзя лучше. Друзья так блистали остроумием, что от смеха у меня разболелся живот. Когда принесли счет, мы решили, что нам слишком весело, чтобы отправляться домой.

— Как насчет Celtic? — уточнил моя подруга Тереза. — Мы не были там целую вечность!

— Тот старый ирландский паб? — уточнил мой муж с невинным видом. — Я люблю это место.

Через час наши подвыпившие друзья быстро погрузились в еще более опьяняющую ностальгию. (Как оказалось, именно в пабе Celtic они часто проводили время более двадцати лет назад.) Сдвинув несколько высоких столов, они начали вспоминать прошлое на фоне громкой музыки. Я усмехнулась про себя, представив себе юношеские проделки этих сдержанных профессионалов среднего возраста.

Потом компания разбилась на группы, и Тереза придвинула свой стул поближе к моему.

— Таша, — задумчиво сказала она, — мы так рады, что Дейв привел тебя в нашу жизнь.

«Как приятно!» — подумала я, испытывая такую же благодарность за то, что он познакомил меня со своими друзьями. Но не успела я ответить, как Тереза продолжила:

— И знаешь, с тех пор, как мы впервые с тобой встретились, ты прошла большой путь.

Я пришла в замешательство.

— Что? Что ты имеешь в виду?

А дальше произошло следующее. В шумной суматохе переполненного бара Тереза поднялась и, сжав мою голову своими сильными руками, стала неистово вертеть ею. Нет, конечно же она этого не делала, но чувствовала я себя именно так. Не стану вдаваться в подробности, по всей видимости, раньше в возрасте 26 лет, мне, новоиспеченному доктору наук, казалось, что

я знаю все. Видимо, в то время я была довольно самонадеянной и требовала к себе особого внимания.

— Спасибо, — пробормотала я. — Благодарю тебя за откровенность, Тереза. Это было весьма познавательно.

— Не стоит, — ответила Тереза, лучезарно улыбаясь.

Я еле сдерживала желание сбросить ее со стула.

Овладев собой, я поняла, что это и есть тот самый момент пробуждения, который представляет собой ценную возможность для роста. И я надеялась, что сейчас у меня есть шанс доказать, что Тереза не знает, о чем, черт возьми, говорит. В любом случае я должна была изучить проблему глубже.

По пути домой я рассказала об этом разговоре своему подвыпившему мужу, который ехал на пассажирском сиденье.

— Что ты об этом думаешь? — спросила я его.

— Что ты имеешь в виду?

— Она права?

— Гм, это вопрос с подвохом?

— Нет, я слушаю тебя, — заверила я его, пытаюсь казаться как можно более беззаботной. — Я действительно хочу знать, видел ли ты все так же, как Тереза.

Муж помолчал минутку, а затем начал:

— Да... Я понимаю, что она имеет в виду.

Я прикусила язык и сделала глубокий вдох, а он продолжил:

— Помнишь, как ты попросила предоставить тебе кабинет, хотя поработала в компании меньше чем полгода?

— Неужели? — изумилась я, изображая неведение.

— Нет, на самом деле ты его потребовала, — сказал он. — Мне казалось, что это чересчур.

В то время я была твердо убеждена в полной несправедливости того, что у всех моих коллег есть кабинеты, а у меня нет. Но вдруг я увидела происходящее в ином свете: я, только что поступившая на работу доктор Выскочка, требую кабинет как капризный ребенок. Теперь наконец я поняла, как мое поведение выглядело со стороны, и мне стало очень стыдно.

На протяжении нескольких недель в моей голове бурлил вихрь эмоций. Удивилась ли я, узнав правду о своем поведении в молодости? Безусловно. Смутило ли меня это? Можете быть уверены, очень смутило. Но больше всего я была расстроена тем, что никто (*никто!*) ничего не говорил мне на протяжении десяти лет. К счастью, за это время я, надо полагать,

повзрослела, но то, что у 26-летней меня были такие наклонности, до сих пор служит сигналом опасности для меня нынешней. Этот ценный инсайт я храню в глубине души, сверяя с ним свое поведение, чтобы получить более объективное представление о том, как оно может быть воспринято людьми. Слова подвыпившей Терезы открыли мне самую горькую правду за всю мою жизнь.

Если внутреннее самоосознание означает обретение инсайта посредством погружения в себя, то внешнее самоосознание означает необходимость обратить свой взор вовне, для того чтобы понять, какими видят нас окружающие люди. Как бы мы ни старались, мы просто не в состоянии сделать это сами. К сожалению, **возможность посмотреть на себя со стороны сводит на нет один простой факт: как правило, даже самые близкие весьма неохотно делятся такой информацией.** Мы можем собирать сведения разными способами, например с помощью алкоголя, развязывающего языки, или без него, но, не прикладывая никаких усилий для сбора такой информации, мы не узнаем, как говорят в зале судебных заседаний, правды и ничего кроме правды.

В нашем обществе не принято прямо *говорить* правду. Прибавьте к этому упорное нежелание просить об этом — и получите рецепт блаженного неведения. У многих даже мысль о том, чтобы выяснить, какими их видят другие люди, может пробудить множество страхов и комплексов («На самом деле ты выглядишь толстой в этих джинсах», или «Твоя презентация была бессвязной и посредственной», или «Ты была невыносимо самонадеянной в 26 лет»). Очень страшно и даже неприятно узнавать, как нас воспринимают другие люди, тем не менее гораздо лучше знать это, чем не знать.

Предположим, что сегодня понедельник и вы сидите в своем офисе. Около девяти часов утра после короткого перерыва на посещение туалета вы возвращаетесь с длинной полоской туалетной бумаги, прилипшей к вашим туфлям, причем вы ничего не замечаете. Вы проделываете длинный путь в свой кабинет, и ваши коллеги начинают посмеиваться. «Ты это видел?» — спрашивают они друг друга, но вам ничего не говорят. Но они не знают, что вы направляетесь на встречу с важным клиентом.

Вместе со своим «аксессуаром» вы заходите в конференц-зал, и клиент смущенно улыбается, но тоже молчит. И несмотря на то что во всем остальном встреча прошла успешно, клиент приходит к выводу, что вы человек рассеянный и неопрятный, поэтому решает больше не иметь с вами дел. Если бы хоть один из коллег отвел вас в сторону и сообщил о курьезе, вы избежали бы досадной ситуации, которая дорого вам обошлась.

Безусловно, я намеренно привела такой пример, однако грубость, плохие навыки общения, неуверенность в состоянии волнения или что угодно другое тоже можно считать, образно говоря, полосой туалетной бумаги, которую мы чаще всего замечаем последними.

Почти у каждого человека в какой-то момент возникает желание узнать, что говорят о нем окружающие, когда он выходит из комнаты. Но вместо того чтобы удовлетворить свое любопытство, большинство упорно цепляется за блаженное неведение. *«Поскольку никто не говорил мне об обратном, — решаем мы, — я, должно быть, знаю все, что мне нужно знать [о своей работе, о своем браке или о своих лидерских качествах]»*. Безусловно, такую установку можно понять, ведь, как известно, услышать суровую правду бывает тяжело. Однако, избегая ее, мы рискуем столкнуться с двумя в равной мере неприятными последствиями. Во-первых, мы можем так и не узнать, что мешает нам идти вперед, и обречены повторять свои ошибки изо дня в день, пока другие посмеиваются за нашей спиной. А во-вторых, в конечном счете мы все же *узнаем* горькую правду (в случайно услышанном разговоре, в момент осознания истины или получив признание в баре под влиянием выпитого пива), но так, что это станет для нас ударом, или тогда, когда уже слишком поздно будет что-то менять.

Выражение «обратная связь — это подарок» все считают избитым, забывая о том, насколько истинны эти слова. И этот дар очень нужен нам, ведь **окружающие обычно видят нас более объективно, чем мы сами**. Психолог Тимоти Смит и его коллеги наглядно продемонстрировали это посредством исследования с участием трехсот супружеских пар, в ходе которого оба супруга проходили проверку на вероятность заболеваний сердечно-сосудистой системы. Каждому участнику предложили оценить степень раздражительности, враждебности и склонности к спорам — все эти качества считаются предикторами таких заболеваний. По результатам исследования было установлено, что оценка, выставленная участниками самим себе, гораздо менее точна, чем оценка, выставленная их супругами [2]. В ходе другого исследования ста пятидесяти офицерам военно-морского флота США и их подчиненным предложили оценить стиль лидерства офицеров. Анализ полученных данных показал, что только подчиненные смогли точно оценить эффективность вышестоящих офицеров и их перспективы продвижения по службе [3]. Результаты исследований говорят о том, что другие люди способны даже спрогнозировать наше будущее лучше, чем мы сами. Вы можете убедиться в этом, если вспомните, как,



познакомившись с новой девушкой своего друга, предугадывали, продлятся ли их отношения долго [4].

По существу, даже совершенно незнакомые люди, те, с кем вы никогда не сталкивались лично, могут составить поразительно точное представление о нас. Исследователь Дэвид Фандер и его коллеги сравнили, как оценивают студентов люди, хорошо их знающие, например родители, друзья, соседи по комнате, те, кто знаком с ними поверхностно, например учатся в том же колледже или живут в том же городе, а также люди, с которыми они никогда не встречались (незнакомцы, которым показали пятиминутное видео участников), по семидесяти личностным характеристикам. Оценки всех трех групп были поразительно точными: наблюдалось совпадение по всем личностным характеристикам, за исключением трех! [5] Кроме того, в большинстве случаев члены этих групп видели в участниках исследования аналогичные качества, независимо от того, насколько хорошо их знали. Отсюда следует неожиданный вывод: **даже те люди, которых вы знаете не очень хорошо, могут стать ценным источником обратной связи.**

Несмотря на все вышесказанное, нам хочется думать, что *мы* знаем себя лучше, чем кто-либо другой. Если уж на то пошло, мы ведь проводим с собой каждый день, не так ли? Образно говоря, когда смотришь на себя в зеркало, легко подумать, что отражение есть единственное и самое точное наше изображение. Гораздо проще и безопаснее видеть себя в зеркале, чем принять мысль, что люди видят нас по-другому. Пристальный взглядываться в себя, конечно, необходимо, но этого недостаточно для истинного инсайта.

Во время выступлений перед руководителями организаций я часто задаю вопрос: «Кто уверен в том, что сотрудники думают о вашем стиле лидерства то же самое, что и вы?» В зале поднимается примерно половина рук. Тут я повышаю ставки. «Не опускайте руку, если вы готовы поставить на это свои пенсионные сбережения». В этот момент я обычно вижу задумчивость на лицах, и многие нерешительно опускают руки. Когда же я спрашиваю, чье мнение «правильное» (присутствующих в зале руководителей или их подчиненных), многие уверенно выкрикивают: «Моих сотрудников!» — возможно потому, что хотят казаться в большей степени осознающими себя. К сожалению, ответ на этот вопрос не так уж прост. Подобно тому, как нельзя познать себя, рассматривая свое отражение в зеркале, так и взгляд на себя *только* глазами других людей тоже не дает полной картины.

В связи с этим подходящим сравнением более полного самоосознания был бы образ призмы, а не зеркала. Как вы, наверное, помните из уроков

естествознания в начальной школе, если направить на призму белый свет, он появится с другой стороны в виде радуги. Иначе говоря, когда мы ищем новый взгляд на себя со стороны, мы добавляем еще одну краску в общую картину. Мы перестаем видеть один только белый свет, а получаем более полное и многогранное представление о себе.

Джеремая, один из наших «единорогов самоосознания», не так давно обнаружил, насколько ценны другие краски. Ранние этапы на его пути к самоосознанию происходили в основном внутри него — например, он обнаружил, что изначально выбранная карьера не вполне ему подходит, и вернулся к учебе, чтобы реализовать свою увлеченность бренд-менеджментом. И хотя Джеремая был убежден в том, что знает себя достаточно хорошо, он не понимал ценности взгляда со стороны до тех пор, пока у него не появилась возможность принять участие в сертификационной программе коучинга.

До этого времени в вопросах карьеры, будь то принятие делового решения, выбор профессии или разговор с коллегой, Джеремая придерживался мнения, что он все это делает либо правильно, либо неправильно. Однако, начав учиться коучингу, он понял, что правильный ответ редко бывает единственным. Джеремая обнаружил, что самый эффективный инструмент оказания помощи другим людям в поиске своего пути состоит в том, чтобы понять, какое влияние оказывает *он сам* на динамику этого процесса. Например, если он огорчается из-за того, что клиент говорит неясно, и неумышленно выражает это чувство, клиент вынужден будет оправдываться и не сможет полноценно мыслить. В общем и целом Джеремая понял: чтобы понять, какое впечатление он производит, необходимо искать и ценить информацию, полученную от других людей. Вот его слова:

Когда вы узнаете, что о вас думают другие, они как будто поднимают перед вами свое зеркало, и ваше отражение в нем может отличаться от отражения в вашем зеркале. Наши реальности немного разнятся, но это не значит, что какая-то из них и есть единственно верная.

Иными словами, **самоосознание — это не одна истина**, а сложное переплетение наших представлений о себе и представлений других людей о нас. По данным исследований этой темы, именно две разные точки зрения, а не сбор избыточной информации может охватывать разные стороны нашей личности [6]. Как вы уже знаете, при только внутреннем или только внешнем самоосознании вам может не доставать большого фрагмента

головоломки. Следовательно, хотя следует серьезно относиться к мнению других людей о вас, оно не должно определять нас или полностью подавлять собственное представление о себе. Далее вы узнаете, что крайне важно научиться оценивать получаемую обратную связь и определять, как действовать с ее учетом и стоит ли вообще это делать.

В данной главе вы узнаете о нескольких подходах, которые помогут вам получить честную, дающую основания для действий обратную связь, а также составить более широкое представление о том, какими вас видят другие люди. Сначала мы проанализируем два самых больших препятствия на пути к формированию внешнего самоосознания. Затем я расскажу вам о трех методах преодоления этих препятствий, которые помогут вам получить правильную обратную связь как на работе, так и дома.

## Молчок-эффект, или Почему мы оставляем Глена Лестера в неведении

Представьте себе, что вам предложили принять участие в исследовании предпочтений потребителей. После прибытия в лабораторию вы с радостным удивлением узнаете, что вам предстоит тестировать мужской дезодорант. Исследователь — назовем его доктор Розен — подводит вас к столу, где стоят дезодоранты различных брендов, и торжественно заявляет, что вы будете оценивать эти продукты по двум критериям, а именно цвет и запах. Объяснив суть задачи, доктор Розен благодарит вас и выходит из комнаты.

Через несколько секунд доктор врывается в комнату и спрашивает: «Извините, вы не Глен Лестер?» (Или, если вы женщина, Гвен Лестер.) Вы отрицательно качаете головой. Доктор Розен говорит: «Глен должен быть здесь с минуты на минуту. Ему только что звонили. Сейчас узнаю, оставили ли для него сообщение». Через несколько мгновений доктор Розен возвращается и печально говорит: «Глену необходимо передать, что он должен позвонить домой, как только появится. По всей вероятности, ему предстоит услышать какую-то плохую новость о своей семье». Вы размышляете, что это может быть за новость, испытывая сострадание к человеку, с которым никогда не встречались, и думая о том, как тяжело узнавать что-то ужасное

в присутствии других людей. Итак, что вы сделаете, когда Глен наконец придет? Сообщите, что для него есть важное известие? Намекнете ли вы ему, что его ждет плохая новость?

Этот хорошо продуманный эксперимент разработали психологи Университета штата Джорджия Сидни Розен и Абрахам Тессер еще в 1968 году, и, как вы уже, наверное, поняли, предметом изучения в нем были отнюдь не предпочтения в отношении мужских дезодорантов [7]. На самом деле Розен и Тессер хотели знать, проявят ли участники эксперимента большее нежелание передавать плохие новости, чем хорошие. Когда Глен должен был получить хорошую новость (в эксперименте была задействована вторая группа, членам которой было сказано, что родственники Глена позвонили, чтобы сообщить ему о радостном событии), более половины участников эксперимента охотно рассказывали о ней Глену, как только тот заходил в комнату. А о плохой новости Глену сообщало в пять раз меньше людей. По существу, даже когда Глен, который на самом деле работал вместе с исследователями, провоцировал участников эксперимента, расспрашивая их, о чем идет речь, целых 80 процентов участников отказывались отвечать на его вопрос. Даже после нескольких просьб рассказать обо всем примерно четверть участников эксперимента все равно не раскрывали характер новостей и бедный Глен Лестер так и оставался в неведении.

Для обозначения этого феномена в поведении Розен и Тессер придумали термин *молчок-эффект*<sup>\*</sup>, или **сохранение молчания по поводу неприятных сообщений**. Результаты этого эксперимента, подтвердившиеся и в ходе последующих исследований, говорят о том, что люди обычно стараются обходить молчанием информацию, которая способна поставить кого-то в неловкое положение, то есть просто решают ничего не говорить.

Следует отметить, что молчок-эффект проявляется не только в случае личных сообщений такого рода, как новость, которую участники исследования скрыли от Глена Лестера, но и при передаче неприятных или невостробованных отзывов о наших неудачах и недостатках. Не так давно я узнала об одной рабочей группе, руководитель которой неожиданно уволился. После его ухода каждый из пяти членов группы, видя себя преемником, с нетерпением ожидал неизбежного повышения. Но этого так и не произошло, потому что на должность взяли человека со стороны. По всей вероятности, с точки зрения работодателя, ни один из пяти сотрудников не справлялся со своей работой

---

<sup>\*</sup> В оригинале MUM-эффект, сокращение от *mum about undesirable messages*. *Прим. пер.*

на должном уровне, так что о повышении не могло быть и речи. Однако члены рабочей группы не знали об этом. Говорил ли им что-либо руководитель или кто-то другой? Разумеется, нет! Если бы эти люди в свое время получили обратную связь, у каждого из них была бы возможность улучшить свою работу. Но их руководитель избегал такой неловкой ситуации, и подобный подход негативно сказался не только на перспективах его подчиненных в плане продвижения по службе, но и на работе команды в целом.

Ситуация усугубляется тем, что хотя люди весьма неохотно высказывают собственное мнение прямо в глаза, похоже, у них нет проблем с тем, чтобы поделиться им с другими. В 1972 году студент магистратуры психологического факультета Университета Джонса Хопкинса Герберт Блумберг провел исследование в целях изучения этого феномена. Он попросил четырех студенток выбрать четверых людей, которые сыграли определенную роль в их жизни (лучшая подруга, две близкие подруги, а также человек, к которому они испытывают неприязнь), и перечислить их положительные и отрицательные качества. Затем Блумберг спросил участниц исследования, говорили ли они об этих качествах каждому из этих четырех человек («Вы считаете, что ваша лучшая подруга Джина слишком высокого мнения о себе. Вы когда-нибудь делились с ней этими наблюдениями?»).

Блумберг пришел к поразительным выводам. Участницы исследования признались, что свободно делятся своим мнением — скажем, о том, что Джина слишком высокого мнения о себе, — с другими людьми, даже с теми, кто им не нравится, но *почти никогда ничего не говорят человеку, к которому это относится*. Блумберг пронизательно заметил, что социальный мир «устроен так, чтобы люди не слишком много знали о том, что думают о них все остальные» [8].

Это исследование подтвердило то, чего втайне боятся многие из нас: наши сотрудники, коллеги, друзья и члены семьи, скорее всего, *действительно* говорят о нас — но только не с нами! И осознание этого факта приводит в замешательство.

На работе подобная реальность окрашивает все в мрачные тона. Когда в последний раз ваш начальник вызывал вас к себе, чтобы сказать, что именно вам следует делать лучше? Когда в последний раз ваши коллеги собирались без принуждения, добровольно, по собственной инициативе, чтобы покритиковать друг друга ради своей же пользы? Когда вы в последний раз получали честную, критическую обратную связь помимо аттестации, которая проводится по поручению отдела персонала, а порой даже

в результатах такой аттестации? Что, не можете вспомнить, когда такое было? И не вы одни.

По всей вероятности, следующий сценарий покажется вам знакомым. Барб проводит перед своей командой презентацию новой, явно плохо продуманной инициативы. По окончании присутствующие, как ни странно, ничего не говорят, за исключением нескольких неубедительных фраз вроде «Хорошая работа», «Отличный план», «Не терпится услышать больше». Немного позже в тот же день одна за другой проходят неофициальные встречи (без участия Барб), на которых члены команды делятся, чаще недоброжелательно, тем, что они думают о ее презентации *на самом деле*. Такое развитие событий весьма распространенное явление. Несмотря на сугубо формальную приверженность современных организаций таким вещам, как обратная связь и управление эффективностью, мало кому действительно удается своевременно узнать честное мнение о том, как он справляется со своими обязанностями.

В действительности склонность замалчивать неприятные сообщения вполне объяснима с эволюционной точки зрения. На начальном этапе существования человечества, когда выживание напрямую зависело от принадлежности к группе, «сбить кого-нибудь с ног» означало быть изгнанным из племени и жить в одиночестве, а такой удел мог в буквальном смысле привести к гибели. Поэтому сегодня мы инстинктивно стараемся не ставить под угрозу свое социальное положение, так же как отдергиваем руку от горячей плиты [9]. (Видимо, неслучайно отвержение социумом активизирует те же участки в головном мозге, что и физическая боль [10].)

Итак, люди предпочитают замалчивать неприятную информацию, а не делиться ею. Но способны ли они на явную ложь? Мы с вами уже знакомы с Элиной Аллен — руководителем проекта, чей уровень самооценки вырос после того, как она стала СЕО некоммерческой организации, не без помощи ее заместителя Эвелино. Однако, несмотря на столь впечатляющий путь развития, Элина, будучи по складу характера интровертом, как многие инженеры, испытывала трудности с публичными выступлениями на протяжении всей своей карьеры\*. В первые годы работы Элина мучилась над каждой презентацией, а после выступления обычно погружалась в размышления по поводу того, как она справилась с задачей.

---

\* Безусловно, принадлежность к числу интровертов не делает автоматически человека плохим оратором; дело скорее в том, что для некоторых интровертов публичные выступления могут стать особенно трудным испытанием.

По окончании работы в Коста-Рике Элинор и ее команда принимали участие в тендере на реализацию крупного проекта инфраструктуры водоснабжения. Когда Элинор узнала, что они стали одним из двух финалистов, ее первой мыслью было: «*О нет! Мне придется делать презентацию во время заключительного собеседования*». Однако она подготовилась и провела презентацию наилучшим образом. Элинор вспоминает, что потом чувствовала себя непривычно спокойно.

Тем не менее, к большому разочарованию Элинор, ее команда проиграла тендер. Будучи большой сторонницей внешнего самоосознания, она решила получить обратную связь о презентации, чтобы понять, не была ли она виновата в таком исходе. Элинор подумала, что, возможно, она упустила что-нибудь важное и коллеги помогут ей понять, что именно. Поэтому Элинор спросила одного из членов своей команды — назовем его Филом, — что он думает о заключительной презентации. «О, вы выступили замечательно! — с энтузиазмом ответил Фил. — Я не знаю, почему мы не получили заказ». С облегчением вздохнув, Элинор пришла к выводу, что, должно быть, они потерпели неудачу по другой причине. И так она думала до тех пор, пока два дня спустя ей неожиданно не позвонила коллега, чтобы выразить сожаление по поводу потери проекта. Она спросила шепотом: «Так что же произошло на том собеседовании?» Элинор ответила, что презентация прошла прекрасно. «Ну, Фил сказал мне совсем другое, — произнесла коллега. — Он сказал, что это было *ужасно!*»

Элинор была так потрясена, что едва не выронила из рук телефон. Она ведь спрашивала мнение Фила, и он *откровенно солгал*, чтобы избежать неловкости в связи с необходимостью говорить правду. Такое поведение, увы, свойственно не только Филу. По данным исследований, **люди вполне готовы солгать, если сделать это проще, чем сказать горькую правду**. В ходе одного оригинального эксперимента Белла Депауло и Кэти Белл пригласили участников в свою лабораторию и попросили оценить ряд картин [11]. Затем исследователи пригласили художников, написавших эти картины, и попросили участников эксперимента поделиться с ними своей оценкой. Как ни странно, участники приукрашивали свои истинные чувства, а многие даже лгали, особенно когда художник заявлял, что картина много значит для него. Один участник, вместо того чтобы воскликнуть: «Это безобразно. Просто *безобразно!*», сказал: «Мне нравится. Это вторая моя любимая картина из всех представленных».

Депауло и Белл пришли к выводу, что подобное поведение не просто дань вежливости: мы склонны лгать в тех случаях, когда другому человеку очень важно то, по поводу чего мы высказываемся. Следовательно, лгут

люди по той же причине, что и их предки, жившие в племенах: потому что не хотят быть изгнанными из общества. Поэтому мы говорим именно то, что, по нашему мнению, они хотели бы услышать, и всеми силами пытаемся не сказать ничего, что поставит это под сомнение, даже если наше истинное мнение принесло бы другим пользу.

Невинная лож Фила пробудила Элинора, благодаря этому она получила важный инсайт. Осознав, что одного вскользь поставленного вопроса о том, как она справилась с презентацией, оказалось недостаточно для получения честного отзыва, она пообещала себе впредь активно искать конкретную, четкую обратную связь от людей, которые скажут ей правду. В итоге самоосознание Элинора начало стремительно развиваться. Как CEO глобальной некоммерческой организации Water for People недавно она выступила на конференции TEDxMileHigh с потрясающей лекцией, от которой у бедного Фила голова пошла бы кругом! Воистину «вы никогда не получите того, о чем не просите», об этом не следует забывать, если мы хотим знать правду о том, какими нас видят другие.

Элинора и подобным ей людям известно, что самоосознание становится особенно важным, хоть и бесконечно трудным, если вы руководитель. По данным исследований, руководители с высоким уровнем самоосознания более успешны и их чаще продвигают по службе [12]. Некоторые исследования доказывают, что развитое самоосознание — это наиболее точный предиктор успешного лидерства [13]. К несчастью, чем более высокое положение вы занимаете в корпоративной «пищевой цепочке», тем меньше вероятность того, что это качество вам свойственно [14]. Скорее всего, вас поразила недуг под названием **болезнь CEO** [15]. Если уж на то пошло, кто захочет сказать начальнику правду о том, что его стиль управления отталкивает людей, или что его последние решения по поводу комплектования персонала вызывают трения в коллективе, или что клиенты считают его склонным к гиперконтролю? Хуже того, как вы поняли на примере истории Стива, которую я рассказывала в главе 3, из-за чрезмерной уверенности в себе, основанной на прошлых успехах, руководителям бывает трудно услышать и принять неприятную обратную связь — именно по этой причине сотрудники еще более неохотно ее предоставляют.

Президент Рихард Эдвин Кэтмелл столкнулся с таким нежеланием говорить правду сильным мира сего. За много лет до того, как Кэтмелл основал свою компанию и стал президентом Disney Animation Studios, он был молодым докторантом Университета Юты и проходил курс компьютерной графики, находившийся тогда еще на этапе разработки. Кэтмелл был в восторге от товарищеских



отношений, которые складывались у него с преподавателями и другими студентами: не было никакой строгой иерархии, все работали самостоятельно и в большинстве случаев прекрасно ладили друг с другом. Кэтмеллу так нравилась эта среда, что он создал аналогичную структуру на своем первом месте работы после окончания учебы. Возглавив небольшую исследовательскую группу компьютерной анимации в Нью-Йоркском технологическом институте, он нанял умных сотрудников, обращался с ними как с равными и давал им возможность делать свое дело. В итоге они делились с ним практически всем. Кэтмелл принимал участие в различных социальных мероприятиях и был, по сути, равноправным членом коллектива, и это ему нравилось.

Однако после того как он занял должность руководителя совершенно нового компьютерного подразделения Lucasfilm, он понял, что необходимо переосмыслить методы управления. В его новой команде было намного больше сотрудников, причем более высокого профессионального уровня, и она лучше обеспечивалась ресурсами. Кэтмелл пришел к выводу, что для успешной реализации амбициозного видения Джорджа Лукаса в плане использования компьютерных технологий в Голливуде ему следует внедрить более формальную иерархическую структуру, в составе которой должны быть менеджеры для управления группами графики, видео и аудио. Сделав это, Кэтмелл почти сразу же заметил изменения. Когда он входил в комнату, непринужденные разговоры затихали. Он получал в основном хорошие новости и почти не получал плохих. А члены команды больше не приглашали его на вечеринки.

Кэтмеллу это очень не нравилось, но он не мог понять, почему так происходит. Ведь он не стал другим человеком, например таким как Эд из Университета Юты или Эд из Нью-Йоркского технологического института. Несколько месяцев он ломал голову над этим вопросом и наконец понял, что виновата во всем его новая роль босса наряду с широкой известностью в научных кругах. Вот почему люди стали иначе к нему относиться. «Сам-то я не изменился, — признавался он, — но такова реальность, и со временем ситуация, скорее всего, будет только ухудшаться». В этом случае проблема была связана с молчок-эффектом, который создавал огромное препятствие и на пути его собственной эффективности, и на пути коллективного самосознания его команды. Как вы узнаете далее, Кэтмелл сделал своим приоритетом борьбу с молчок-эффектом; он хотел знать правду не только о себе как руководителе, но и обо всех проблемах и трудностях своей компании. Такой подход кардинально изменил статус-кво. Тем не менее задача преодоления молчок-эффекта, особенно для руководителей, — это только половина дела.

## Страусиная тройца

Если первое препятствие на пути к внешнему самоосознанию — это нежелание других людей говорить правду, то второе — это нежелание просить о том, чтобы нам ее сказали. Большинство людей в глубине души понимают, что должны просить и получать больше обратной связи, чем имеют. Тем не менее, даже если у нас есть причины сделать шаг в эту сторону, эмоции не дают его сделать — преимущественно из-за страха оказаться в неловком положении. Вот мы и ищем способы оправдать свое добровольное неведение.

Судя по моему опыту, на этот счет существует три основные отговорки, а поскольку они помогают оправдать стремление спрятать голову в песок, я называю их *страусиной тройцей*. К счастью, эти оправдания вполне можно отбросить. Для этого необходимо принять простое решение — добиваться правды на собственных условиях, а не полагаться на добрую волю других людей, предпочитающих скрывать неприятную информацию.

Итак, отговорка первая: **я не должен выпрашивать обратную связь**. Помня о молчок-эффekte, надо понимать, что такой подход совершенно неправильный, особенно вредит он руководителям. В поисках доказательств достаточно заглянуть в историю бизнеса. Когда в 1971 году Пер Гилленхаммар занял пост исполнительного председателя совета директоров Volvo, будущее этого автопроизводителя казалось таким же ярким и блистательным, как его только что окрашенные автомобили [16]. Тридцатишестилетний вундеркинд родился в королевской семье бизнеса: его отец Пер Гилленхаммар — старший был CEO крупнейшей скандинавской страховой компании Skandia. Гилленхаммар-младший, получивший образование в престижном Лундском университете (Швеция) и Центре промышленных исследований (Швейцария), был трудолюбивым, уверенным в себе человеком и умело использовал свои связи. Сначала он занял место своего отца в качестве CEO компании Skandia, а несколько месяцев спустя заменил своего тестя в процветающей шведской автомобилестроительной компании [17].

С самого начала Гилленхаммар даже не пытался не привлекать к себе внимания. Каждое утро он гордо приезжал в офис на изготовленном по специальному заказу автомобиле Volvo 244 Turbo 1979 года, или на Volvo 240 1980 года выпуска с двигателем B21ET, или на Volvo 262 Coupe 1981 года;

каждый из этих сделанных на заказ автомобилей был выкрашен в ярко-красный цвет, причем салон был такого же цвета. Хотя подобной расцветки не было больше ни у одного автомобиля Volvo, Гилленхаммар требовал, чтобы его автомобили были «дерзкими», «вызывающими», чтобы у них был «норов» [18]. Точно так же он управлял и компанией.

На первый взгляд такой подход работал — во всяком случае поначалу, когда Гилленхаммар еще наслаждался успехом внедренной в компании Volvo инновационной командной модели изготовления высококачественных автомобилей. Однако вскоре именно этот успех посеял семена неудач. В последующие годы самомнение Гилленхаммара росло вместе с прибылью компании, за что он получил прозвище Император [19]. Высокомерие CEO, его самоуверенность и нежелание прислушиваться к чьим бы то ни было советам — все это привело к тому, что он заключал рискованные сделки с мизерной рентабельностью и, что уж совсем необъяснимо, часто хвастал этим в прессе. В последующие годы, когда компания Volvo сообщала об убытках и закрывала заводы, Гилленхаммар был самым высокооплачиваемым топ-менеджером в Скандинавии. А поскольку в совете директоров Volvo все были его личными друзьями, которые — он это точно знал — ни за что бы не стали указывать ему на ошибки, он не сомневался в том, что его решения никто не рискнет оспаривать.

В сентябре 1993 года компания Volvo объявила о слиянии с французской государственной автомобилестроительной компанией Renault. Эта новая структура должна была стать шестой по величине автомобилестроительной компанией в мире. А кто видел себя на месте председателя совета директоров со стороны владельцев контрольного пакета акций? Пер Гилленхаммар, разумеется! Вместе с CEO Renault Луи Швайцером он горделиво начертал план развития нового бизнеса, не знающего границ.

Однако, как только менеджеры и рядовые сотрудники Volvo услышали эту новость, они решительно выступили против, поскольку были убеждены в том, что это не только плохой бизнес-ход, но и, собственно говоря, предательство их. Один анонимный источник даже назвал эту ситуацию «беспросветным кошмаром» [20]. И все же Гилленхаммар, полностью уверенный в целесообразности сделки, не прислушался к мнению сотрудников. Он даже опубликовал обновленный проспект, в котором прогнозируемая экономия от заключения сделки увеличилась с 4,8 до 7,4 миллиарда долларов, несмотря на отсутствие какой-либо новой информации, подтверждающей эту завышенную оценку [21].

Когда стало совершенно очевидно, что Гилленхаммар не желает прислушаться к мнению сотрудников компании, они решили сообщить об этом прессе. В тот момент и миноритарные акционеры начали заявлять о своем несогласии со сделкой. Затем последовали аналогичные заявления более крупных акционеров, таких как Skandia Insurance (да, компания его отца). Один крупный акционер отметил: «Мы не знали, что у господина Гилленхаммара так много врагов» [22].

В конце концов произошло то, что стало полным потрясением для ничего не замечающего Императора: инвесторы Volvo объединились и совет директоров отозвал предложение о слиянии. В тот же день Гилленхаммар подал в отставку; его нежелание услышать своих сотрудников или обратиться к ближайшим советникам, а также неспособность поставить под сомнение свои решения привели к тому, что акционеры потеряли собственности на 1,1 миллиарда долларов. Через пять лет Volvo выкупила компания Ford, а яркая и блистательная карьера Гилленхаммара пошла ко дну вместе с компанией, которой он практически всегда управлял неправильно.

Хотя компании такого масштаба редко терпят неудачу под влиянием только одного фактора, высокомерие Гилленхаммара и отсутствие у него самоосознания стали основной причиной провала Volvo. И представьте себе, даже много лет спустя Гилленхаммар относил срыв сделки на счет «завистливой вендетты» лично ему [23].

Управляете вы многомиллиардной компанией или нет, очень рискованно защищать свое эго убежденностью в своей непререкаемой правоте, в худшем случае это ведет к краху. К счастью, справиться с первым оправданием из страусиной троицы достаточно просто: нужно вытащить голову из песка и признать, что **мнение других людей столь же важно для инсайта, как и ваше собственное.**

Иногда нам все же хочется узнать мнение окружающих, но беспокоит мысль, что это станет проявлением нашей слабости или слишком дорого обойдется. Эта вторая отговорка — ***мне не следует просить о предоставлении обратной связи*** — так же необоснованна, как и первая. По данным одного исследования, 83 процента высокоэффективных руководителей регулярно получают обратную связь, тогда как среди наименее эффективных менеджеров этот показатель составляет всего 17 процентов [24]. Как бы там ни было, **обратная связь, и даже критика приносят нам вознаграждение в социальном и профессиональном плане:** руководителей, которые просят о предоставлении обратной связи, считают более эффективными, причем

не только их непосредственное руководство, но и коллеги, и подчиненные. Интересно, что руководителей, которым нужна только положительная обратная связь, воспринимают как менее эффективных [25]. Не удивительно, что почти три четверти «единорогов» сообщили о том, что у них есть проактивная стратегия получения информации от людей, которые скажут им правду. Таким образом, если набраться смелости и последовать их примеру, то получишь в вознаграждение инсайт и новое понимание того, над чем в себе надо поработать.

Последняя отговорка из страусиной троицы, пожалуй, самая понятная: ***я не хочу просить о предоставлении обратной связи***. Не нужно иметь диплом по организационной психологии, чтобы понять, что обратная связь может причинять боль; умом мы понимаем ценность обратной связи, но боимся ее просто потому, что не хотим проглотить горькую пилюлю. За всю свою карьеру я провела сотни презентаций и воркшопов, но до сих пор перед чтением отзывов у меня возникает плохое предчувствие. Уверена, вам это знакомо: вас охватывает страх, когда вы приходите к своему начальнику на аттестацию, или когда присутствуете на сеансе у семейного психолога, или когда впервые разговариваете с другом или коллегой после ссоры.

В большинстве своем люди боятся критики, поэтому меня так вдохновляет легкость, с которой выслушивают ее «единороги». Однако, оказывается, они реагируют на обратную связь так же, как и остальные, — несмотря на прозвище, они такие же люди, как все. Один руководитель отдела продаж саркастически заметил: «Вы что, смеетесь надо мной? Я ненавижу слушать о своих недостатках!» По-настоящему особенным «единорогов» делает то, что они вопреки страху и уязвимости, а также желанию защититься продолжают идти вперед, к совершенству. Как говорил президент США Франклин Рузвельт, «храбрость — это не отсутствие страха, а понимание того, что есть нечто важнее страха». В нашем случае роль такого «нечто» играет инсайт.

Очевидно, что стать жертвой страусиной троицы означает создать чрезвычайно опасное препятствие на пути к внешнему самоосознанию. Тем не менее это препятствие можно преодолеть. Вместо того чтобы ждать обратной связи и рисковать получить неожиданный удар или, хуже того, спрятать голову в песок, **можно предпочесть узнать правду на своих условиях**. Давайте рассмотрим три действенные стратегии, позволяющие это сделать. (Рекомендую вам также пройти тест, представленный в приложении 13, чтобы получить общее представление о том, насколько хорошо вы умеете просить о предоставлении обратной связи в настоящее время.)

## Круговая обратная связь

Первый метод под названием *круговая обратная связь* получил повсеместное распространение в современных организациях. Его история восходит к 1950-м годам [26]. Метод позволяет узнать, что думают о нас не только руководители, но и другие люди, с которыми мы сталкиваемся на работе: подчиненные, коллеги, клиенты или члены совета директоров. (Этот метод называется круговым, потому что данные получают из всех направлений.) Новые технологии, появившиеся в последнее время, сделали круговую обратную связь более доступной для сотрудников больших и малых компаний, а одновременное развитие моей области, организационной психологии, повысило популярность этого метода. В наше время, по данным разных исследований, примерно от 30 [27] до 90 процентов организаций [28] так или иначе применяют этот инструмент. Однако метод круговой обратной связи рассчитан не только на деловых людей: его с большим успехом можно использовать в семьях, школах и некоммерческих организациях и других общественных институтах. В ходе одного исследования студенты, изучающие курс технических наук, получили круговую обратную связь (от друзей, родителей и преподавателей), после чего стали гораздо лучше выполнять домашние задания, благодаря чему их оценки за весь курс оказались более высокими [29].

О методе круговой обратной связи написано много книг, да и вы, скорее всего, испытали на себе его результаты хотя бы раз в течение своей профессиональной деятельности. Поэтому я не стану описывать его здесь подробно, а лишь кратко перечислю его достоинства и недостатки в контексте повышения внешнего самоосознания. (Если вы никогда не применяли этот метод, в приложении 14 перечислен ряд бесплатных источников, в которых он подробно описан.) Одно из самых больших преимуществ круговой обратной связи — ее анонимность. В случае применения этого метода подсчитываются средние значения по ответам всех респондентов, а значит, люди могут высказывать свое истинное мнение, не опасаясь негативных последствий. Особенно актуально это для оценки руководителей, чьи подчиненные, как правило, боятся быть предельно честными [30]; к счастью, если обратную связь нельзя связать с ее источником, то молчок-эффект обычно не проявляется.

Второе достоинство круговой обратной связи заключается в том, что этот метод позволяет узнать, как в действительности наши представления о себе

отличаются от того, что о нас думают другие. Например, вы можете обнаружить, что хотя вы сами относите себя к числу добросовестных и трудолюбивых работников, ваш начальник так не считает. Или ваши коллеги могут думать, что вы хорошо умеете общаться с людьми и устанавливать контакты, тогда как вам кажется, что вы совершенно не владеете навыками коммуникации. Независимо от того, что именно мы узнаем о себе благодаря круговой обратной связи, если многие люди повторяют одно и то же о вас, вам будет трудно найти оправдание этому, сославшись на то, что кто-то просто завидует вам, потому что вас повысили раньше, чем его, или что кто-то понятия не имел бы, что такое хорошие навыки коммуникации, если бы ему нанесли такой удар, как и вам. Один менеджер после получения круговой обратной связи признался: «[Если моя круговая обратная связь] выражается в виде критики... первое, что мне придет в голову: “Что, черт возьми, они говорят?”», но если это повторяется... и вдруг обнаруживается, что нечто подобное сказали несколько человек, придется посмотреть правде в глаза: либо это действительно так, либо вас воспринимают таким образом, что тоже очень важно» [31].

Несмотря на явные достоинства круговой обратной связи, у нее есть и ряд недостатков, которые не позволяют использовать этот метод в качестве единственного пути к внешнему самоосознанию. Прежде всего, поскольку его результаты оцениваются в количественных показателях, могут возникнуть трудности с их содержательной интерпретацией или использованием для осуществления тех или иных действий. «Ну ладно, я получил 2 балла из 5 за навыки построения отношений, — можете подумать вы, — но что это значит на самом деле? И что я должен делать иначе?» Я люблю данные и числа как никто другой, но все же такую информацию не так уж просто превратить в инсайт. Этот недостаток можно нивелировать, если использовать тот вариант круговой обратной связи, которому я отдаю предпочтение в коучинге руководителей высшего звена; я называю его «качественной круговой обратной связью». Вместо того чтобы просто рассылать опросники, я беседую с людьми, а затем, отчитываясь в полученных результатах, предоставляю клиентам конкретные темы и примеры, чтобы они могли составить более полную картину происходящего.

Не стоит отказываться от метода круговой обратной связи из-за этого недостатка. Можно попробовать использовать его в сочетании с другими методами. В частности, круговая обратная связь может оказаться

чрезвычайно полезной, когда мы впервые приступаем к анализу паттернов поведения, реакций и влияния на других людей. Теперь давайте рассмотрим дополнительный подход, который я считаю одним из самых эффективных инструментов, имеющихся в нашем распоряжении.

## Правильная обратная связь

Одним прохладным зимним днем я сидела в шумном кафе и ждала свою новую клиентку Ким, которая вот-вот должна была войти в дверь. Ее начальник Грег нанял меня для работы с ней после ряда довольно неожиданных событий. По словам Грега, Ким, возглавлявшая отдел по обеспечению нормативно-правового соответствия, было трудно справиться с критическими отзывами, которые она получила в ходе проведенной недавно круговой обратной связи. Ее поведение вызывало беспокойство: только за прошедший месяц Грег получил две жалобы на нее от менеджеров других отделов.

Зная, что у каждой истории всегда есть две стороны, я хотела узнать точку зрения Ким. Когда дверь открылась, впустив в помещение холодный воздух, я подняла глаза и увидела миниатюрную, безупречно одетую женщину с непокорной копной каштановых волос, которая нетерпеливо осматривала зал. В конце концов ее напряженный взгляд остановился на мне.

— Таша? — вопросительно произнесла она. Я кивнула и взмахнула рукой. Мы обменялись любезностями, но я видела, что Ким очень волнуется.

— Перейдем к делу, — сказала я. — Пожалуйста, расскажите мне немного о том, чем, по-вашему, я могу вам помочь.

Ким сделала глубокий вдох и стала говорить. Через несколько месяцев после того, как Грега назначили на должность руководителя подразделения, он решил провести мероприятие по развитию команды. В рамках этого он предложил всем пройти оценивание по круговому методу, с тем чтобы получить обратную связь по поводу того, как каждого члена команды воспринимают его коллеги и сотрудники. Как бывает почти всегда, возникло много неожиданностей, и для Ким они не были приятными. То, что она узнала, практически перевернуло ее мир, и ее восприятие себя, с ног на голову. «Я благодарна Грегу за то, что он попросил вас помочь мне, — сказала Ким, — но должна признаться... я была просто шокирована, и мне трудно с этим справиться. Может, лучше начать с того, чтобы просто попытаться все осмыслить».



Для того чтобы начать с положительных моментов, я спросила Ким, было ли в ее результатах нечто такое, что ее приятно удивило. На ее хмуром лице появилось некое подобие улыбки.

— Ну... Я была рада узнать, что воодушевляю членов моей команды, — сказала она, — поскольку это для меня действительно важно. А в общем люди считают меня стратегически мыслящим человеком, стремящимся сделать все, что приносит пользу компании.

— Я знаю людей, которые многое отдали бы за одно из качеств, — вставила я. — А теперь скажите, что такое шокирующее вы узнали?

Ким достала из сумки безупречную папку с надписью «Результаты круговой обратной связи». Вытащив из нее отчет, она осторожно положила его на стол и целых тридцать секунд с осуждением смотрела на него. Затем Ким открыла страницу, поля которой были испещрены ее заметками.

— Из всего этого складывается впечатление, что люди, с которыми я работаю, считают меня резкой, агрессивной и самоуверенной. Один из членов команды упомянул, что на совещании я набросилась на кого-то за неправильные решения для бизнеса. Кто-то еще сказал, что я задаю людям вопросы в оскорбительном тоне, делаю поспешные выводы и слишком прямолинейна.

Я спросила Ким, говорили ли ей нечто подобное раньше.

— Никогда. Все это настолько ошарашило меня, потому что я всегда была не слишком уверена в себе. И то, что *кто-то* считает меня самовлюбленной... просто разрывает мне сердце, — с отчаянием произнесла она.

Мне было искренне жаль Ким. Мне доводилось работать со многими клиентами, оказавшимися в подобном положении, и я знаю, как трудно узнавать о том, что другие люди не видят нас такими, какими видим себя *мы*. Очевидно, что нам предстояло много работы. Однако я похвалила Ким за то, что она делает огромный шаг вперед — и этот шаг, по моему глубокому убеждению, она вскоре оценит как поворотный момент в своей карьере.

После небольшого перерыва, во время которого у Ким была возможность осмыслить наш первый разговор, мы встретились снова, чтобы наметить ряд целей, над которыми ей предстояло работать на протяжении следующих нескольких месяцев. Однако я видела, что ее по-прежнему что-то тяготит, и спросила, в чем дело.

— Теперь мне понятно, — сказала Ким, — что я уделяю слишком много времени достижению результатов, забывая об отношениях. Но я по-прежнему не понимаю, какие мои действия воспринимаются подобным образом. Как я могу измениться, если даже представить не могу, что нужно делать иначе?

Этот глубокий вопрос наглядно продемонстрировал горькую правду об обратной связи: **без понимания того, какого поведения касается полученная обратная связь, у нас нет возможности действовать правильно в дальнейшем.** К счастью, у меня был план, просто я боялась, что Ким может отбросить его, не обдумав.

— Мне кажется, нам необходимо получить более конкретные данные, — начала я, — и единственный способ сделать это состоит в том, чтобы задать паре человек несколько более прямые вопросы.

Как я и предсказывала, Ким сочла это проявлением слабости (помните вторую отговорку из страусиной троицы?), но после недолгих уговоров согласилась попробовать.

Для того чтобы помочь Ким лучше понять, какой ее видят другие люди, мы применили подход под названием **ПРАВИЛЬНАЯ обратная связь**. Дело в том, что обратная связь, как и ее источники, бывает разной, поэтому мы должны выбирать ПРАВИЛЬНЫХ людей, задавать им ПРАВИЛЬНЫЕ вопросы и использовать ПРАВИЛЬНУЮ процедуру для сбора ценной для инсайта информации, чтобы в дальнейшем разработать план действий.

Начиная изучать «единорогов», я исходила из предположения, что они расскажут о поиске обратной связи от всех: коллег, друзей и соседей, даже человека, стоящего в очереди в продуктовом магазине. Но, к моему большому удивлению, они применяли противоположный подход. Одна женщина, талантливый молодой менеджер по работе с клиентами из Филиппин, отметила: «Я получаю обратную связь *все* время, но не от *всех*. Я полагаюсь на небольшую, заслуживающую доверия группу людей, в честности и искренности которых уверена». И она не одна такая, как вы вскоре убедитесь. Все «единороги» продемонстрировали поразительную общую черту — избирательность. Эти люди понимают, что качество обратной связи важнее количества. Они знают, что не всякие отзывы приведут их к инсайту, именно поэтому они всегда стараются выбрать **нужных людей**.

Прежде чем решить, к кому следует обращаться за обратной связью, выясните, к кому обращаться *не стоит*. И в первую очередь это **нелюбящие критики** — люди, которые критикуют все, что вы делаете. Это может быть завистливый сослуживец, обиженный бывший муж/жена или иррационально раздражительный начальник. Какими бы ни были их мотивы — а чаще всего они не желают, чтобы вы добились успеха, не доверяют вам или просто склонны всех критиковать без всяких на то оснований, — их мнение редко бывает объективным.

Еще одна категория людей, которых следует исключить из источников обратной связи, — это **некритичные поклонники**. Тогда как критики испытывают неприязнь к вам, поклонники не стали бы вас критиковать, даже если бы от этого зависела их жизнь. К таким относятся люди, которые считают вас безупречными. Они думают, что вы просто не способны сделать что-то неправильно, например ваши мамы. Это также те, кто боится говорить вам правду, — подхалимы и робкие сотрудники. Мнение некритичных поклонников слышать неизменно легче, но можно ли ему доверять? Как сказал профессор лидерства Джон Гарднер, «не позавидуешь лидеру, которому приходится выбирать между нелюбящими критиками и некритичными поклонниками».

Итак, если не стоит просить об обратной связи нелюбящих критиков и некритичных поклонников, к кому *следует* обращаться? Ответ: к любящим критикам, то есть к людям честным и желающим вам добра. Однако не всегда бывает просто определить, что это за люди и подходят ли они на эту роль. Логично предположить, что лучшую критику можно услышать от самых близких людей — мужа или жены, лучшего друга. Однако если кто-то даже знает вас лучше других, это не означает, что он годится для этой роли. Здесь необходимо учитывать ряд дополнительных факторов. Во-первых, **глубину взаимного доверия**. Любящим критиком не обязательно будет тот, кто мог бы стать соучастником совершенного вами убийства или вытащил бы вас из полицейского участка в два часа ночи (надеюсь, вам это никогда не понадобится). Однако этот человек, и вы должны знать это наверняка, будет действовать исключительно в ваших интересах. Помните: *близость* и *доверие* не всегда одно и то же. Нередко, чем дольше знаешь человека, тем сложнее становятся отношения — надо полагать, термин «друзья-соперники» придумали именно для обозначения такой ситуации. Если вы выберете того, с кем у вас сложились долгие, сложные отношения, то необязательно не получите полезную обратную связь, хотя ваш диалог может быть эмоциональным и непростым.

Кстати, в вашем окружении может быть человек, которого вы не очень хорошо знаете, например коллега или случайный знакомый, но который искренне желает вам успеха и стремится помочь вам преуспеть. Например, для Ким таким человеком стала коллега, с которой она проработали вместе много лет, но они не были особенно близки. Вне работы они не общались, но Ким знала ее достаточно хорошо, чтобы понимать, что эта женщина

заинтересована в ее успехе. И на мой взгляд, эта коллега дала Ким самую полезную обратную связь.

Выявить любящих критиков не так уж легко, но ориентируйтесь на то, что поступки говорят громче слов. Прилагает ли этот человек максимум усилий к тому, чтобы помочь вам стать лучше? Вкладывает ли он свое время и энергию в то, чтобы помочь вам развиваться и добиться успеха? История первых дней карьеры президента Ріхар Эда Кэтмелла служит прекрасным примером того, как определить, кто любящий критик, а кто нет.

Как вы помните, задолго до того как Кэтмелл основал компанию Ріхар, он, будучи докторантом Университета Юты, проходил курс компьютерной графики. Когда пришло время писать диссертацию, Эд очень волновался. Хотя он сделал прорывное открытие — изобрел z-буфер, алгоритм, позволяющий компьютерам отслеживать глубину трехмерных объектов, — он в жизни не писал ничего серьезного.

Дописав работу, он подал ее на рассмотрение в совет по защите диссертаций и с нетерпением ждал отзывов. Отзыв первого члена совета был в высшей степени похвальным. *«Может, моя работа все же не так и плоха»*, — подумал Кэтмелл. Немного позже на той же неделе он получил обратную связь от другого члена совета, заведующего кафедрой. Однако его отзыв был не столь благожелательным и в недвусмысленных выражениях сообщал о том, что диссертация написана ужасно. Несколько дней Кэтмелл пребывал в недоумении, пытаясь согласовать эти два на первый взгляд противоречивых ответа.

Затем член совета, давший похвальный отзыв, пришел к Кэтмеллу и стал безжалостно критиковать диссертацию, предъявив длинный список ее недостатков. И хотя его слова почти слово в слово повторяли то, что Кэтмелл услышал от заведующего кафедрой, его реакция была совершенно другой. *«Что это с ним?»* — сердито думал Кэтмелл. Он не ставил под сомнение истинность его мнения, но его беспокоил мотив. *«Он не хочет мне помогать»*, — подумал Кэтмелл. — *«Он просто стремится произвести впечатление на заведующего кафедрой»*. И недолго думая, Кэтмелл исключил этого человека из своего диссертационного совета.

Было очевидно, что этот человек действовал не в его интересах, но главное Кэтмелл вдруг понял, что заведующий кафедрой от всей души желает ему добра. Его догадка подтвердилась, когда последний, человек весьма занятой, пригласил Кэтмелла к себе домой, чтобы обсудить, как можно улучшить его работу, и провел с ним целый день, анализируя

и пересматривая диссертацию. В результате Кэтмелл не только с блеском защитился, но, по всеобщему признанию, его работа считается одним из самых исторически значимых событий в области компьютерной графики. Но самый важный урок, который Кэтмелл извлек из этого опыта, состоял в том, что предоставить обратную связь может кто угодно, но доверять следует только тем, кто остается рядом и помогает вам довести дело до конца.

Впрочем, когда речь идет об обратной связи, благих намерений не всегда достаточно, все знают, что ими дорога в ад устлана. Чтобы критика была ценной, человек, дающий отзыв, должен **быть достаточно хорошо знаком с той стороной вашего поведения, по поводу которой вам требуется обратная связь, а также иметь четкое представление о том, что означает для вас успех.**

Одна из моих ближайших подруг, юрист по профессии, неоднократно доказывала, что желает мне добра. Следовательно, ее можно считать прекрасным кандидатом на роль любящего критика, хоть и не во всем. Если бы я попросила подругу дать оценку моим навыкам публичных выступлений, мы столкнулись бы с двумя проблемами. Во-первых, она почти никогда не слышала моих выступлений, а значит, не смогла бы оценить, насколько хорошо я справляюсь с этой задачей. Во-вторых, моя подруга не очень хорошо знакома с этой сферой, с существующими в ней тенденциями, правилами, запретами, таким образом, ее обратная связь, какой бы она ни была искренней и честной, пожалуй, принесла бы мне мало пользы. При всем при том моя подруга все же могла бы сделать для меня нечто чрезвычайно ценное — помочь мне понять, как я веду себя в социальных ситуациях. Об этом ей многое известно, и, поскольку она разбирается в социальных вопросах лучше всех моих знакомых, ее наблюдения имели бы большой вес.

Третий и последний фактор, который следует учитывать, выбирая человека на роль любящего критика, — а есть ли у него **желание и способность быть с вами предельно честным.** Вспомните, говорил ли этот человек вам хоть раз горькую правду. Даже если нет, проанализируйте его поведение в других ситуациях. Тот, кто не боится говорить прямо то, что думает, несмотря на возможный дискомфорт, вполне может сгодиться на роль любящего критика. Например, Ким выбрала свою коллегу отчасти потому, что не раз наблюдала, как эта женщина поднимает трудные вопросы на совещаниях.

Тем не менее, не забывая обо всем вышесказанном, следует прислушиваться и к своей интуиции. Как отмечает Малкольм Гладуэлл в своей книге

Blink\*, инстинктивные реакции бывают на удивление информативными. В данном случае я склонна согласиться с автором: если кандидат на роль любящего критика не *кажется* вам подходящим, скорее всего, так и есть.

После того как вы выбрали любящих критиков, подумайте, какие **правильные вопросы** вы должны задать. На этом этапе вы еще не вступаете в диалог по поводу получения обратной связи (скоро мы этим займемся), а просто сводите воедино свои мысли о том, как это будет происходить и как вы используете полученные сведения для того, чтобы лучше понять того вас, которого проецируете во внешний мир.

**Самое важное свойство правильных вопросов — конкретность.** При составлении вопросов попробуйте применить научный подход. Ученые (химики, физики и даже психологи) строят свои теории, проверяя гипотезы. Вы тоже можете выдвинуть одну-две гипотезы насчет восприятия вас окружающими, например: «Мне кажется, на встречах с клиентами я произвожу впечатление неуверенного в себе, не заслуживающего доверия человека. Как вы считаете?» Таким образом вы установите четкие рамки для диалога, чтобы либо подтвердить, либо опровергнуть свои подозрения.

Акцент на конкретности может показаться противоречащим здравому смыслу, если для вас привычнее обычный подход к получению обратной связи, распространенный во многих организациях, по модели начать — прекратить — продолжить\*\*. Хотя у него есть свои преимущества, для наших целей он не подходит. Ваша просьба предоставить обратную связь, без указания конкретных качеств, навыков или поведения, может привести любящих критиков в замешательство и оказаться совершенно бесполезной для вас. Например, если бы я сказала клиенту: «Я была бы рада узнать о любых ваших наблюдениях по поводу того, как я справляюсь со своей работой», он не понял бы, чего я хочу. А я хочу узнать, считает ли он, что я задаю ему правильные вопросы во время сеансов коучинга, а также смешны ли мои шутки? Хорошо ли я одеваюсь? Неоднозначность может сделать беседу некомфортной для нас обоих. Представьте себе, что наш разговор начался с вопроса о том, как я справляюсь с проектом, а закончился получением обратной связи о том, что у меня макияж неправильных тонов.

---

\* Издана на русском языке: *Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений.* — М. : Альпина Паблишер, 2010.

\*\* Информация для тех, кто не знаком с этой моделью: вы узнаете, что вам следует делать из того, что вы еще не делаете; что следует прекратить делать из того, что не приносит вам пользы; а также что следует продолжать делать, чтобы добиться успеха.

(Кстати, именно это произошло с одной из моих подруг во время беседы с преподавателем.) Вы должны задавать те вопросы, на которые хотите получить ответы, и чем более конкретен ваш вопрос, тем более безболезненно и успешно пройдет получение обратной связи как для вас, так и для любящих критиков.

Итак, мы установили, что правильные вопросы проистекают из четких рабочих гипотез. Но как сформулировать такие гипотезы? Один из способов состоит в том, чтобы проанализировать, как вы представляете себе такие столпы инсайта, как ваши стремления, паттерны поведения и влияние на окружающих, или вспомнить, что вам говорили об этом в прошлом другие люди. Вот как это сделала Ким. Учитывая, что ответственность за ее будущее полностью лежит на ней, Ким понимала, что не добьется успеха, если люди будут воспринимать ее как резкого и агрессивного руководителя. Результаты круговой обратной связи ясно дали понять, что для этого ей придется измениться, но Ким требовалось больше конкретной информации. Поэтому ее рабочая гипотеза была сформулирована так: *«Я веду себя слишком резко на работе, особенно во время совещаний»*. Поскольку нам уже было известно, что таково мнение коллег Ким, мы ожидали подтверждения гипотезы, но нужно было узнать, *что именно* в ее поведении создает такое впечатление. Обратите внимание: в гипотезе Ким нет критики ее личных качеств, речь идет о паттерне поведения, в котором она хочет досконально разобраться.

В целом **лучше фокусироваться на одной или двух гипотезах за один раз**. Если вы пытаетесь делать слишком много дел одновременно, вас быстро захлестнут эмоции и вы начнете защищаться, например: «Вы имеете в виду, что у меня не только макияж не того тона, но меня еще и считают человеконенавистницей, которая ставит всех в неловкое положение на совещаниях?!»

Когда речь идет о самоосознании и самосовершенствовании, я активно выступаю за реалистическое отношение к их достижению. Вы не можете (и не должны) пытаться измениться в одночасье. Мой опыт говорит о том, что кардинальных улучшений добиваются именно те, кто сосредоточивается на чем-то одном за один раз. Но вернемся к Ким. Она составила список любящих критиков (правильные люди) и выдвинула предположение (правильные вопросы); пришло время выстроить **правильный процесс**. Ким начала с того, что обратилась к трем любящим критикам: ко мне (уговорить меня ей не составило труда) и двум своим коллегам. На каждый разговор она отвела пятнадцать минут и начала с объяснения того, что ей удалось

узнать благодаря круговой обратной связи. Кроме того, Ким объяснила, почему ей нужно знать больше. В частности, она попросила коллег понаблюдать за ней во время совещаний, а также в ходе любых других важных коммуникаций и указать, когда она *ведет себя* резко, а когда *не ведет себя* таким образом. Несмотря на желание как можно скорее взяться за дело, Ким признала, что ее просьба не такая уж маленькая услуга; она предложила коллегам подумать, прежде чем принять ее предложение, чтобы быть уверенной, что они согласились не просто из вежливости. В итоге коллеги Ким на следующий же день все обдумали и охотно дали свое согласие.

На этом этапе оставалось только правильно организовать процесс извлечения «золотого яйца» — обратной связи. Сначала должен был пройти период созревания. Любящим критикам Ким требовалось время на то, чтобы понаблюдать за ней в ходе нескольких совещаний и записать свои наблюдения — на это ушел один месяц. Далее следовал период сбора данных. Ким попросила каждого из любящих критиков в течение трех месяцев звонить раз в месяц и по полчаса беседовать с ней на эту тему. Вскоре вы узнаете, что через четыре с половиной часа Ким получила бесценный результат.

На протяжении этих девяноста дней она старательно проводила встречи со своими коллегами для получения обратной связи, а мы продолжали общаться с ней один раз в месяц. Поскольку Ким тщательно все организовала, диалоги проходили безукоризненно. Конечно, это не означает, что Ким было легко выслушивать наши отзывы. Она сделала много шокирующих открытий, но главное она была решительно настроена идти до конца. Например, во время нашей первой встречи я обратила внимание на то, что большую часть времени Ким фокусируется на негативном: жалуется, размышляет о том, что пошло не так, и тому подобное. Я указала ей конкретные примеры такого поведения, и, вместо того чтобы начать защищаться, Ким призналась: «Никогда не замечала этого за собой». На следующем совещании, на котором присутствовала и я, она уже вела себя более нейтрально и призывала присутствующих обращать внимание на положительные моменты.

Другой любящий критик вспомнил случай, когда Ким вела себя с кем-то неоправданно грубо, что повлекло за собой очередное прозрение. Ким выросла в семье, в которой все привыкли действовать прямолинейно, и теперь она поняла: то, что ей самой кажется нормальным, зачастую вызывает у других людей неприятные чувства. Ким необходимо было общаться с людьми на их условиях, а не на своих.



С помощью любящих критиков Ким составила более полное представление о том, как окружающие воспринимают ее поведение. Поэкспериментировав с новыми моделями поведения, она заметила, что тактичность не просто улучшает ее отношения с людьми и позволяет донести до них свою точку зрения без ущерба, но и обеспечивает лучшее выполнение работы. Ким обнаружила, что ей гораздо проще общаться с людьми, если они ее не боятся.

Пожалуй, крутой поворотный момент наступил, когда Ким поняла, почему она обычно теряет самообладание. Таким спусковым крючком оказалась мысль о том, что ее компетентность ставят под сомнение. Это открытие позволило Ким контролировать себя. Она пробовала обуздать эту реакцию и обратила внимание на то, что полезно просто дать своему внутреннему голосу возможность высказаться. Простое размышление о том, что сейчас ей кажется, будто на нее нападают или ее критикуют, помогало Ким справляться с этим чувством и не реагировать агрессивно (проговаривание эмоций в этом очень помогает!). Даже несколько минут подготовки гарантируют сохранение спокойствия. Прежде чем отправиться на совещание, на котором она может выйти из себя, Ким принимает, по ее собственным словам, «ментальный валиум». Этот «лекарственный препарат» помогает ей быть уравновешенной и оставаться непредвзятой, а также не набрасываться на людей, а спокойно задавать им вопросы, чтобы лучше понять их точку зрения.

Примерно через месяц после того, как мы с Ким закончили совместную работу, ее руководитель вызвал меня в свой кабинет для обсуждения результатов. Меня беспокоило, не вернулась ли Ким к прежнему поведению. Однако когда я вошла в кабинет Грега, этот обычно сдержанный человек заключил меня в объятия. Он рассказал, какие, по его наблюдениям, произошли кардинальные изменения, и похвастался тем, что прекратили поступать жалобы из других отделов. (С тех пор прошло уже больше двух лет, а Грег не получил ни одного звонка с недовольством в адрес Ким.) Сложные отношения Ким с окружающими постепенно становились более мягкими и глубокими, она стала менее раздражительной, более уверенной в себе и чувствует себя гораздо счастливее на работе и дома. Грег понял, что может доверять Ким, начал предоставлять ей больше возможностей и поручать более сложные и интересные задачи, с которыми она прекрасно справляется. Недавно Грег поделился со мной тем, что Ким стала одним из наиболее ценных членов команды. Это одно из самых удивительных преобразований из всех виденных мной. Поистине вдохновляющий пример инсайта в действии!

## Ужин правды

Судя по моему опыту, ПРАВИЛЬНАЯ обратная связь, по всей вероятности, самый действенный инструмент повышения внешнего самоосознания, имеющийся в нашем распоряжении, и особенно уместен этот способ на работе. Однако работа не единственное место, где внешнее самоосознание играет важную роль. Разве большинству из нас не интересно, как к нам относятся близкие люди — родные, друзья, соседи, члены общины? Безусловно, метод получения правильной обратной связи применим и к личной жизни, но есть и более простой способ узнать о том, что думают о нас наши близкие. Я называю этот подход *ужином правды*, и если это название прозвучало несколько угрожающе, то только потому, что так оно и есть. Тем не менее на самоосознание тех, кто принял смелое решение воспользоваться этим методом, ужин правды может оказать поразительное влияние, в особенности на самые важные личные отношения.

В необыкновенно солнечный день на тихоокеанском Северо-Западе профессор Джош Мизнер вез своих детей домой из школы. Дети устроились на переднем сиденье старого пикапа, тесно прижавшись друг к другу, и все трое весело наперебой рассказывали о том, как у них прошел день. Это был один из тех счастливых повседневных моментов, которыми Мизнер любит наслаждаться. Джош относится к особому типу невероятно современных отцов: он полностью контролирует свои чувства и с гордостью рассказывает всем о том, что относится к воспитанию детей серьезнее, чем к своей работе в институте.

Когда дети наболтались, Мизнер решил рассказать им об одном упражнении, которое подготовил для своих занятий по коммуникации, а его целью было развитие самоосознания. Вдруг Мизнер понял, что ему представилась прекрасная возможность протестировать это упражнение. В конце концов, ни с кем другим в этом мире он так не хотел наладить хорошие взаимоотношения, как со своими детьми. И хотя они были еще малы, Джош мог получить от них достоверные данные, потому что детям свойственно говорить то, что они думают.

— Послушайте, ребята, — начал он, — не хотите ли вы помочь мне с этим новым упражнением?

— Конечно, папочка! — с энтузиазмом откликнулись его семилетний сын Паркер и десятилетняя дочь Белла.

— Отлично! — улыбнулся он. — Итак... что вас во мне больше всего огорчает?

Мизнер обратил внимание, что дети неловко заерзали на своих сиденьях.

— Ну, ты хороший, папа! — сказала Белла.

— Да ничто нас в тебе не огорчает, — в том же духе высказался Паркер.

Мизнеру нравилось быть отцом. По его мнению, он хорошо справлялся с этим. Почему же дети испытывали неловкость? *«Здесь не может быть ничего серьезного»*, — заверил он себя.

— Ребята, я понимаю, что вы не хотите говорить папе ничего плохого, но я не буду на вас сердиться. Я и правда хочу знать, что вы думаете. Скажите мне, что бы это ни было.

В машине наступила длинная многозначительная пауза.

— Папа, — едва слышно начал говорить его семилетний сын, — мне не нравится, что ты так громко кричишь.

У Паркера срывался голос. Мизнер на секунду оторвал взгляд от дороги и увидел, что в глазах сына появились слезы.

— Тогда мне кажется, что ты меня больше не любишь, — продолжил Паркер, — и мне хочется спрятаться в своей комнате.

Мизнер был потрясен. Отчаянно пытаясь контролировать выражение лица, он посмотрел на дочь, которая прибавила:

— Мне тоже не нравится, когда ты на меня сердисься. Мне становится больно и хочется плакать.

Как я уже говорила, наши отношения с близкими (супругами, детьми, родителями и друзьями) обычно гораздо сложнее и эмоциональнее, чем отношения с коллегами. Мизнер понял, что конструктивная обратная связь ранит гораздо глубже, когда она исходит от тех, кого мы любим. Но именно поэтому она столь важна. (К этой теме мы вернемся в следующей главе, когда будем анализировать, как справиться с эмоциями, вызванными неприятной обратной связью.)

Как бы ему ни было больно, Мизнер продолжал начатое, решительно настроившись довести свой замысел до завершения. Глубоко вздохнув, он начал задавать детям вопросы: «По какому поводу я чаще всего кричу?», «Что вы при этом чувствуете?», «Что я могу делать иначе?» Джош выслушал ответы детей, не огорчаясь и не защищаясь, хотя, по его словам, это было нелегко.

Этот разговор положил начало новому пути — пути, который сначала изменил отношения Мизнера с детьми, а затем неизбежно изменил и его

самого. Обратная связь, полученная от детей, напомнила ему о том, как важно уметь слушать других и быть терпеливым. Мизнер стал больше сочувствовать детям, и теперь, когда они его огорчают, он всегда помнит о том, как им бывает больно видеть его гнев. Он тщательнее следит за своими словами и поступками. Это изобретательное упражнение помогло Мизнеру осуществить много положительных изменений в своей жизни, а метод под названием «Ужин правды» неоднократно доказывал свою способность приводить к прозрению.

Как организовать «ужин правды»? Вот некоторые рекомендации:

Пригласите близкого друга, члена семьи или наставника — то есть близкого вам человека, с которым вы хотите улучшить отношения, на обед или ужин. Во время трапезы попросите его сказать вам, что его раздражает в вас больше всего. Но сначала объясните, почему вы об этом спрашиваете, и заверьте, что вы ни в чем его не ограничиваете и не станете защищаться, а будете только слушать с открытым сердцем и разумом.

Как тот, кто применял этот метод (пусть это послужит для вас доказательством того, что ради науки я пойду на что угодно), могу сказать, что услышать ответ бывает нелегко. Я делала это дважды, и оба раза боялась предстоящего разговора больше, чем похода к стоматологу, а я очень не люблю визиты к этому доктору. Студенты Мизнера обычно реагируют одинаково. «После знакомства с этим упражнением, — рассказывал он мне, — я видел бледные лица и открытые рты». Мизнер отдает себе отчет в том, что для его выполнения требуется мужество, но больше тысячи его студентов успешно справились с этим упражнением и стали благодаря этому мудрее.

В этой связи следует отметить, что на то, чтобы проводить такой разговор за трапезой, в идеале за ужином, есть причина. «В преломлении хлеба с кем-то есть нечто особенное, — считает он. — Прием пищи — это интимное действие, и для этого требуется доверие». Ну, и, честно говоря, горькая правда усваивается гораздо легче вместе с расслабляющим взрослым напитком\*.

Если вы настроитесь на успех, разговор, скорее всего, пройдет более гладко, чем вы ожидаете. За много лет Мизнер составил список ценных рекомендаций, помогающих студентам выполнять это упражнение. Во-первых, по его словам, **ключевую роль здесь играет психологическая подготовка**. Постарайтесь предвидеть то, что вам скажут, и подготовьтесь к самому

---

\* Однако, выпив больше, чем следует, вы рискуете оказаться в ситуации с переворачиванием столов в духе телешоу «Настоящие домохозяйки из Нью-Джерси».

худшему. Во-вторых, **необходимо подумать, насколько далеко вы хотите зайти**. Чем более близки вы с человеком, которого выбираете для участия в ужине правды, тем больше откровений вы услышите, однако все это может оказаться и более болезненным для вас.

В-третьих, Мизнер предупреждает студентов о том, что тот, кому вы задаете вопросы, может быть не готов ответить сразу же откровенно; в таком случае можно ему **напомнить, что это поможет вам развиваться**, а также что вы хотите просто сопоставить свое представление с его мнением. Такой подход позволит собеседнику быть честным и откровенным, а не осторожным и вежливым. После того как тот, с кем вы разделяете ужин правды, начнет делиться с вами своими соображениями, вашей задачей, по словам Мизнера, будет поддерживать диалог. Конечно же, может возникнуть соблазн прекратить расспросы настолько быстро, насколько это возможно. Однако, для того чтобы извлечь из этого упражнения максимум пользы, Мизнер рекомендует задавать по мере необходимости уточняющие вопросы, так, как делал он в беседе со своими детьми во время первого испытания этого упражнения.

Сколь бы ни пугала вас мысль об ужине правды, вы удивитесь тому, как воодушевляет и какую огромную пользу приносит возможность узнать, каким вас видит человек, который вам не безразличен. Пожалуй, мне не нужно говорить, что это касается всех инструментов, о которых идет речь в данной книге. В большинстве случаев кажется более безопасным обратить свой взор вовнутрь себя, ведь нам так комфортно в надежном, теплом коконе иллюзий, что мы даже не осознаем самообмана. Вот поэтому нам необходима обратная связь. Итак, выберите любящих критиков, составьте план и приготовьтесь наслаждаться новообретенным инсайтом.

Впрочем, получение информации о восприятии нас другими людьми, будь то посредством круговой обратной связи, при получении правильной обратной связи или на ужине правды, — это только первый шаг на пути к внешнему самоосознанию. Каким бы откровением ни оказалась для вас обратная связь, если вы хотите превратить ее в инсайт, который изменит вашу жизнь к лучшему, придется выработать ряд других в равной степени важных и полезных навыков: с достоинством принять обратную связь, целенаправленно осмыслить и грамотно на нее отреагировать. А теперь перейдем к вопросу о том, как применить обратную связь на деле.

## Глава 8

# Получение и осмысление неприятной или неожиданной обратной связи, а также реакция на нее

*Если вы хотите, чтобы другие уделили вам от своих знаний, не следует заявлять о твердой приверженности своим нынешним взглядам, иначе скромные и рассудительные люди, которые не любят споров, наверное, позволят вам и дальше пребывать в ваших заблуждениях.*

Бенджамин Франклин

За долгие годы работы я поняла, что именно величайшие умы в психологии больше всего в ней нуждаются. В течение одного семестра я работала

ассистентом уважаемого профессора психологии. К сожалению, наша профессор с самого начала произвела не очень хорошее впечатление на студентов. Они считали ее лекции неинтересными, плохо структурированными, а надменная манера держаться мешала им воспринимать информацию. И я вынуждена была с ними согласиться. Студенты неоднократно просили меня донести до ее сведения их обеспокоенность, но, как только я представляла себе такой разговор, то сразу покрывалась красными пятнами. В любом случае делать это было бессмысленно, возможно, все стало бы только хуже.

Недели превращались в медленно тянущиеся, мучительные месяцы, а я беспомощно наблюдала за тем, как ситуация обостряется. Профессор продолжала работать, явно ни о чем не подозревая, а студенты все более отчуждались и разочаровывались.

Одним ярким весенним утром я, сидя в своем кабинете, получила электронное письмо от профессора:

Поскольку учебный год подходит к концу, я планирую связаться с людьми, с которыми работала чаще всего, и попросить их дать отзывы о моей работе. Я хотела бы выслушать и ваши непредвзятые соображения по поводу того, что я делаю хорошо и что могу делать лучше. Пожалуйста, назначьте встречу, во время которой мы могли бы проанализировать вашу обратную связь.

Я была потрясена. До этого момента мне казалось, что профессор не обращает внимания на то, какое впечатление производит в аудитории. А тут она принимает смелое решение об активном поиске обратной связи. После того как мой шок постепенно прошел, появилась надежда. Мой профессор предлагает мне помочь ей, в случае правильной моей реакции, улучшить методы обучения целых поколений будущих студентов. Второго такого шанса могло и не быть, поэтому я очень тщательно подготовилась к встрече. В течение всей предшествовавшей недели я потратила немало времени на то, чтобы соединить отзывы студентов со своими собственными наблюдениями. После того как я наконец нажала кнопку «печать», полученный документ показался мне прекрасно составленным, конкретным и справедливым.

Утром в день нашей встречи я проснулась с нехорошим предчувствием. До сих пор помню, как стояла перед кабинетом профессора, сжимая в руках отпечатанные страницы, и ждала, пока она меня позовет, а мое волнение перерастало в ужас. Вспотевшими ладонями я подвинула документ через стол и начала тщательно продуманный монолог.

«Все студенты действительно ценят глубину ваших знаний и опыта, но иногда вас считают человеком, к которому невозможно подступиться», — сказала я ей.

Профессор нахмурилась. «Безусловно, — быстро продолжила я, — нет никаких сомнений в том, что вы сделали бы все, что в ваших силах, чтобы помочь своим студентами любыми возможными способами. Но, на мой взгляд, несколько моментов мешают вам покорить их ума и сердца». На ее лбу пролегла глубокая складка. «Например, один студент, с которым я разговаривала, упомянул о случае, когда в ответ на его просьбу еще раз объяснить то, что вы рассказывали во время лекции, вы просто назвали ему номер страницы в учебнике. Он прочитал то, что там было написано, но так и не понял суть до конца, однако ему не хотелось поднимать этот вопрос снова. В конечном счете он оставил все как есть и в итоге не смог ответить на два вопроса на экзамене».

К этому моменту профессору было явно не по себе: она ерзала в кресле, как будто уселась на ежа. Ее готовность довести дело до конца восхитила меня. Поэтому я энергично продолжила, изо всех сил пытаюсь говорить уважительно, но откровенно, описывая ей тщательно задокументированные примеры. По окончании своей речи я с облегчением вздохнула и стала ждать слов благодарности, которые, вне всяких сомнений, должны были за этим последовать.

То, что произошло далее, вспоминается мне до сих пор. Профессор подвинула ко мне папку с материалами и категорично заявила: «Все это прекрасно. Но разве это не всего лишь *ваше личное мнение?*»

В этот момент меня осенило: ей вообще не нужна была моя честная обратная связь, ей нужна была версия честной обратной связи в стиле театра кабуки. Иначе говоря, я должна была сказать ей, что она прекрасно делает свое дело и студенты ее любят, даже если это было бы неправдой.

Поиск правды — необходимый, но совершенно недостаточный шаг к обретению внешнего самоосознания. **Для того чтобы получить истинный инсайт, необходимо научиться слышать правду — не просто слушать ее, но действительно слышать.** Я не утверждаю, что это легко. В моей практике коучинга я сталкивалась со всеми возможными негативными реакциями на обратную связь: с криком, слезами, молчанием, отрицанием и тому подобным. Пытаясь держаться за удобный для нас мысленный образ, мы поддаемся искушению реагировать на неприятную обратную связь гневом, попытками защититься (помните Стива?) или бегством в прямом



и переносном смысле этого слова (многие отмахиваются от услышанного и делают вид, что ничего не произошло). Даже «единороги» допускали такую ошибку. Но попытки оправдаться и желание отделаться поверхностными объяснениями либо отнести обратную связь на счет плохого настроения или предубежденности только вредят нам. В конце концов, если упрямо стоять на своем, образно говоря, смотреть только в зеркало, вместо того чтобы пропустить свет через призму, нельзя быть уверенным в том, что собственным глазам можно доверять.

В этой главе мы поговорим о том, как принять и осмыслить обратную связь, а также как на нее отреагировать. Вы получите в распоряжение инструмент под названием «модель 3R», с помощью которого можно противостоять желанию отрицания и непредвзято воспринять неприятную или неожиданную обратную связь. Последняя бывает выражена в нескольких формах, например, она может быть критической и неожиданной или критической и соответствующей нашим убеждениям. Получаемые вами отзывы бывают и положительными, в этом случае они подтверждают наличие у вас сильного качества, о котором вы не знали, и открывают вам на него глаза. После получения обратной связи вам предстоит решить сложную задачу — тщательно оценить ее источник, определить ее ценность и решить, что с ней делать. (Безусловно, было бы слишком просто, да и неразумно принимать на веру все, что вам говорят, и руководствоваться этим.) Как бы там ни было, успешная реакция на обратную связь зависит от понимания того, что вы услышали, а также от результата сопоставления точки зрения другого человека на ваше поведение с вашей собственной точкой зрения. С этого и начнем.

Вы уже встречались с «единорогом» Флоренс, деловой женщиной и политическим активистом из Нигерии, в первой главе этой книги. В должности менеджера нефтегазодобывающей компании в столице Нигерии Абудже ей посчастливилось поддерживать прочные и благожелательные отношения со своим руководителем. Тем не менее однажды он невольно предоставил ей обратную связь, потрясшую Флоренс до глубины души.

В рамках подготовки к предстоящему курсу обучения, который должна была пройти Флоренс, организаторы попросили ее руководителя заполнить анкету с вопросами по поводу ее методов работы. В назначенный день Флоренс дожидалась своего начальника в его уютном кабинете. Она рассматривала семейные фотографии, висевшие на окрашенной в теплый

цвет стене за его столом, и что-то привлекло ее внимание. То была заполненная форма для обратной связи.

Флоренс заставила себя перевести взгляд на семейные портреты и изо всех сил старалась сфокусироваться на очаровательных детишках босса, а не читать то, что не было предназначено для ее глаз. Однако это не помогло, и она проверила телефон. Когда и это не помогло, она закрыла глаза и стала напевать про себя. Но, подумав о том, как странно она может выглядеть со стороны, Флоренс открыла глаза. В конце концов она сделала то, что сделал бы почти любой на ее месте, — бросила быстрый взгляд на анкету. Флоренс прочитала вопрос «Как вы охарактеризуете участника?», а ниже ответ руководителя, всего два слова: «Весьма амбициозна». Для Флоренс это было настоящее потрясение.

Следует отметить, что представителю западной культуры такая обратная связь не показалась бы шокирующей. Возможно, это был бы даже комплимент. Однако в Нигерии существуют строгие социальные правила насчет того, кому разрешено быть амбициозным (разумеется, мужчинам), а кому нет. Амбициозность, стремление добиться успеха в профессиональном плане, обеспечивать себя и зарабатывать деньги противоречат той роли, которая уготована женщине в обществе, а именно — роли жены, матери и домохозяйки. Поэтому амбициозную женщину считают высокомерной, горделивой, заносчивой и сознательно отвергающей свое предназначение в этом мире.

Флоренс была настолько шокирована, что не сумела даже сделать вид, что не прочитала записи в анкете. Флоренс никогда не считала себя высокомерной или заносчивой. Однако в этот момент пробуждения она поняла, что у нее есть выбор — либо начать защищаться, либо использовать эту возможность для того, чтобы лучше понять себя. Ей было нелегко, но Флоренс решила проанализировать новую неожиданную информацию и стать благодаря этому более храброй и мудрой. И как истинный «единорог», она применила подход, который можно назвать прекрасной иллюстрацией **модели 3R** (сокр. от англ. receive, reflect on, respond); эту модель я уже много лет использую для того, чтобы помогать другим людям, да и самой себе держать под контролем **получение** и **осмысление** обратной связи, а также **реакцию**. Это позволяет оставить в стороне свое эго и предвзятое мнение о себе и сосредоточиться исключительно на полученной информации, а также противостоять инстинктивной реакции на стресс «защищайся или убегай» и использовать новый опыт для самоосознания.

Все начинается с **получения обратной связи**, и Флоренс получила этот дар, независимо от своего желания. Несмотря на то что ее шокировало мнение шефа, она все же была решительно настроена не позволять эмоциям взять над ней верх. Глубоко вздохнув, Флоренс спросила себя, что она чувствует. *«Я расстроена, — призналась она себе, — но в этой обратной связи может быть нечто ценное для меня»*. Простое, но действенное решение Флоренс **попробовать обрести инсайт** в обратной связи руководителя заставило ее подумать над тем, *какие из ее действий заставляют его о ней так думать*. Этот вопрос мгновенно перенес ее с пассажирского сиденья на сиденье водителя и изменил характер разговора с испытания эмоциями на установление фактов.

Получить обратную связь — не значит пассивно ее выслушать, нужно еще постараться понять ее суть, а для этого надо задавать вопросы. Вы должны получить информацию, на основании которой можно двигаться дальше, и не терять самообладания или не скатиться невольно к отрицанию. В итоге Флоренс, собрав волю в кулак, задала руководителю ряд вопросов: «Не могли бы вы объяснить мне, что имеете в виду, когда говорите о моей амбициозности?», «Можете ли вы привести несколько примеров?», «Когда вы впервые обратили внимание на эту сторону моего поведения?» Пока руководитель Флоренс отвечал на ее вопросы, она записывала в точности его слова в блокнот, чтобы впоследствии поразмышлять над ними. В конце Флоренс поблагодарила босса и вернулась в свой кабинет.

В течение следующих нескольких дней Флоренс прокручивала в голове все, что узнала. Иначе она не смогла бы разобраться в сути этой обратной связи и уж точно не знала бы, что с ней делать, находясь во власти эмоций. Интересно, что когда дело касается **осмысления обратной связи** (второй этап модели 3R), «единороги» благоразумно не поддаются искушению приступить к этому немедленно. Большинство из них сообщают, что дают себе несколько дней или даже недель на то, чтобы прийти в себя после неожиданной или неприятной обратной связи.

Вскоре Флоренс была готова разобраться с тем, что все это означает и как на это реагировать. Она задумалась над тремя вопросами. Во-первых, **понимает ли она эту обратную связь?** Флоренс была уже не так расстроена, как тогда, когда только узнала мнение своего начальника, но по-прежнему озадачена. И она решила поговорить с несколькими любящими критиками, чтобы получить больше откровений, пока наконец не начала понимать, что ее руководитель пытался сказать ей на самом деле. Несмотря на то что

вначале Флоренс сочла полученную обратную связь негативной, вскоре она узнала, что любящие критики оценивают ее более взвешенно. Порой уверенность Флоренс в себе действительно создавала определенные трения с людьми, по крайней мере поначалу, однако, узнав ее лучше, они понимали, что ей не свойственна ни властность, ни напористость, а также что ее уверенность в себе дает ей особое преимущество.

Далее Флоренс задала себе второй вопрос: **как это повлияет на мой успех и благополучие в долгосрочной перспективе?** Помните: не всякая обратная связь имеет значение; как я уже говорила, «единороги самооознания» весьма разборчивы в том, что следует принимать, а что нет. По словам римского императора Марка Аврелия, «все, что мы слышим, — это мнение, а не факт. Все, что мы видим, — перспектива, а не истина». Одно проверенное правило поможет вам понять, к чему стоит прислушаться: подумайте, типично ли для вас соответствующее поведение. Мнение одного человека — просто взгляд; двух — закономерность, а вот мнение трех и более человек с большой вероятностью максимально близко к истине. О своей амбициозности Флоренс услышала от такого большого количества людей, что ей пришлось принять это во внимание. При этом она рассудила, что, несмотря на неблагоприятный культурный контекст, это качество не оказывает негативного влияния на ее успех в долгосрочной перспективе и, можно даже сказать, помогает ей добиваться поставленных целей.

Понимание этого факта подвело Флоренс к последнему вопросу: **собирается ли она учитывать эту обратную связь, и если да, то что ей следует делать?** Порой даже тогда, когда мы всё осознали и пришли к выводу, что новая информация имеет значение, мы можем предпочесть не реагировать на нее сразу же. В конечном счете нам самим решать, обеспечат ли определенные изменения достаточную отдачу на затраченное время и усилия.

Флоренс решила **отреагировать на обратную связь** (последний этап модели 3R), но сделала это не так, как можно было ожидать. Благодаря инсайту она осознала, что, даже будучи представительницей своей культуры, *не должна* быть робкой. На самом деле ей было свойственно уникальное сочетание скромности и уверенности в себе, а это не недостаток, а то, что помогало ей многого добиваться в жизни. И хотя Флоренс всегда учитывала чувства и эмоции других людей, она намеревалась строить свою жизнь по собственным меркам.

В итоге, вместо того чтобы **меняться**, Флоренс решила **изменить историю**, начав с собственной. Опираясь на новое понимание того, что

амбициозность не порок, она отбросила культурные предубеждения в отношении этого понятия и приняла свое качество. «Всегда найдутся люди, которые скажут: «Не взбирайся слишком высоко, упадешь», — говорит она. — Но я их больше не слушаю».

Случайный взгляд Флоренс на два слова, написанные на листе бумаги, привел ее к ряду открытий, которые не только повысили уровень ее самоосознания, но и помогли заложить основу для того, чтобы она могла оставить значимый след в этом мире. Урок этой истории заключается в том, что, если с достоинством принять обратную связь, осмыслить и целеустремленно на нее отреагировать, вас ждет невообразимый инсайт из самых невероятных источников.

## Аффирмация в целях самоутверждения: не только для Стюарта Смолли\*

Когда вы пытаетесь представить себе гроссмейстера, какой образ возникает у вас в голове? По всей вероятности, образ молчаливого и серьезного человека, возможно, такого, как Бобби Фишер, склонившегося над шахматной доской, или похожего на ученого человека в водолазке и твидовом пиджаке, вступившего в бой с суперкомпьютером. Какого бы гроссмейстера вы себе ни представили, к какому полу вы его отнесли? Скорее всего, к мужскому. И так мыслите не только вы. Это лишь один из множества стереотипов, влиянию которых подвержены даже самые просвещенные люди. Несмотря на то что многие из нас хоть в какой-то степени осведомлены о наличии стереотипов в отношении других людей, когда речь заходит о нас самих, чаще всего мы даже не осознаем **ограничивающих убеждений, которых придерживаемся в отношении самих себя, а также того, какими нас видят другие люди**. Знаем мы об этом или нет, это свойственно каждому из нас.

Каким образом ограничивающие убеждения связаны с обратной связью и развитием самоосознания? Попросту говоря, критика тех наших качеств, насчет которых у нас имеются комплексы, может сильно ранить. Например,

---

\* Персонаж, придуманный американским комиком Элом Франкеном, в образе которого он выступал на шоу Saturday Night Live, помогающий закомплексованным людям.  
*Прим. ред.*

полученная Флоренс обратная связь была для нее, по крайней мере поначалу, критической, но неожиданной. Но иногда критика лишь подтверждает то, чего мы боимся, акцентируя внимание на недостатке, о существовании которого нам известно. К сожалению, в этом случае критическая обратная связь заставляет нас почувствовать себя беспомощными или даже поставить на себе крест, препятствуя конструктивной реакции. Далее мы рассмотрим простой инструмент, позволяющий обезопасить себя от желания опустить руки. Но сначала рассмотрим, насколько пагубны бывают ограничивающие установки.

В 2014 году психологи Хэнк Ротбергер и Кэти Вульцифер попытались узнать, влияет ли стереотипное представление о том, что шахматистами могут быть только мужчины, на результативность шахматисток [1]. На основании информации, предоставленной Шахматной федерацией США, они проанализировали статистические данные о десятке турниров, которые проводились в начальных, средних и старших классах общеобразовательных школ. В этом исследовании планировалось выявить, есть ли закономерность в том, каких успехов добивались ученики мужского и женского пола в зависимости от пола соперников. Как и предсказывали исследователи, в партиях между девочками и мальчиками первые показывали более низкие результаты (на целых 20 процентов), чем тогда, когда играли в паре с другими девочками\*. Почему? Когда мы придерживаемся негативных стереотипов насчет своих способностей (в данном примере это убежденность девочек в том, что мальчики лучше играют в шахматы), страх его подтверждения превращается в самосбывающееся пророчество раньше, чем мы получаем любую обратную связь.

Этот эффект психологи Клод Стил и Джошуа Аронсон назвали *угрозой подтверждения стереотипа* [2], он наблюдался во множестве групп с различными стереотипными представлениями, в различных областях. В ходе одного из исследований Стила и Аронсона учащимся-афроамериканцам сказали, что стандартизованный тест предназначен для оценки интеллекта; а согласно распространенному в обществе представлению, афроамериканцы учатся хуже ровесников из числа американцев европейского происхождения, которое в итоге подтвердилось. Однако если учащимся не сообщали, что тест предназначен для оценки уровня интеллекта, обе группы показывали одинаковые результаты. В ходе другого исследования студентам

---

\* Этот эффект наблюдался только в тех случаях, когда девочки играли против мальчиков со средним или высоким уровнем мастерства, в отличие от соперников с низким уровнем мастерства.

колледжа из числа спортсменов, которых принято считать не способными к учебе, напомнили об этом, в итоге их оценки за тест при поступлении в магистратуру были на 12 процентов ниже, чем у студентов-неспортсменов [3].

Психологический феномен угрозы подтверждения стереотипа не просто негативно сказывается на результатах индивидуальных тестов или задач, он существенно ограничивает наш успех в долгосрочной перспективе. Прошло уже много десятилетий с тех пор, как женщины массово вышли на рынок труда, однако гендерный разрыв в области естественных наук все еще существует. Несмотря на отсутствие различий в способностях, связанных с полом, в США женщины занимают всего 22 процента должностей в сфере науки и техники [4]. Многие объясняют этот факт культурными нормами и ожиданиями. Однако за целое десятилетие до того, как Шерил Сэндберг опубликовала свою книгу *Lean in\**, Джойс Эрлингер и Дэвид Даннинг выявили фактор, способствующий усилению этого эффекта. Они предложили студентам мужского и женского пола оценить свою способность к научной аргументации [5]. Через несколько недель исследователи пригласили тех же студентов принять участие в исследовании по теме научной аргументации, которое предположительно не было связано с предыдущим исследованием. Полученные результаты показали, что женщины оценивали свои способности в среднем на 15 процентов ниже, чем мужчины, *независимо от результатов теста*. Эти выводы говорят о том, что гендерный разрыв в области естественных наук определяется таким факторами, как ограничивающие убеждения женщин и обусловленный этим выбор профессии.

К счастью, для того чтобы обезопасить себя от эффектов подобного рода, можно использовать простой способ — *самоутверждение*. Это термин ввел Клод Стил. При получении обратной связи, которая поддерживает ограничивающие нас установки, следует **несколько минут напоминать себе о другом важном аспекте своей идентичности, а не том, который оказался под угрозой**, чтобы укрепить свою «психологическую иммунную систему» [6]. Предположим, вам предстоит пройти аттестацию после трудного года в вашей карьере, когда вы не достигли целевых показателей. Защититься от надвигающейся угрозы вам поможет мысль о том, что вы любящий отец или мать, или волонтер, бескорыстно помогающий людям, или хороший друг.

Возможно, этот способ выглядит слишком простым или нереальным, но, уверяю вас, результаты исследований подтверждают его эффективность.

---

\* Издана на русском языке: *Сэндберг Ш. Не бойся действовать. Женщина, работа и воля к лидерству*. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

Например, психолог Джеффри Коэн поручил афроамериканским ученикам седьмого класса, которые были подвержены риску угрозы подтверждения стереотипа, в начале учебного полугодия уделить всего десять минут описанию своих самых важных ценностей. В конце полугодия 70 процентов этих учеников получили более высокие оценки по сравнению с группой, которая не выполняла этого упражнения, обеспечив сокращение расового разрыва в успеваемости на 40 процентов [7]. Любопытно, что, по имеющимся данным, самоутверждение смягчает даже *физиологическую* реакцию на угрозу: снижается уровень кортизола, гормона стресса [8], благодаря чему человек мыслит более рационально и не теряет из виду общую картину происходящего\*.

Если вы видели Стюарта Смолли, персонажа комика Эла Франкена, в шоу Saturday Night Live («Субботним вечером в прямом эфире»), то самоутверждение может вызвать у вас в памяти образ невысокого толстого человека в желтом свитере, который стоит перед зеркалом и спокойным, монотонным голосом повторяет: «Я достаточно хорош, я достаточно умен, и, черт побери, я нравлюсь людям». Разве эти утверждения не говорят о том, что он замечательный, независимо от обстоятельств, что равносильно удовлетворенности собой? Может ли простая аффирмация в виде самоутверждения просто приводить к уменьшению значения неприятной обратной связи или желанию отделаться поверхностными объяснениями? [9]

Это весьма далеко от истины. И хотя Стюарт Смолли, возможно, способствовал повышению рейтингов шоу Saturday Night Live, он оказал плохую услугу науке самопомощи, выставив ее в таком комическом свете. Серьезные научные исследования по практике самоутверждения однозначно свидетельствуют о том, что на самом деле такие упражнения не способствуют упрощению услышанного, а помогают быть более открытыми неприятной обратной связи. И хотя самоутверждение само по себе может давать эффект удовлетворенности собой, стратегическое использование его в качестве поддержки себя помогает принять горькую правду [10]. По мнению исследователя Дэвида Шермана, аффирмация-самоутверждение делает нас «более открытыми идеям, которые в противном случае было бы слишком больно принять» [11].

---

\* В ходе одного исследования пациенты с диагнозом «рак груди I и II стадии», которые выполнили упражнение на самоутверждение, через три месяца лучше справились со стрессом (и у них даже меньше проявлялись физические симптомы болезни) по сравнению с пациентами, не выполнявшими упражнение.



Я сама поняла это несколько лет назад. Примерно в период начала работы над этой книгой я готовилась посетить праздничную вечеринку, которую устраивал мой старый школьный друг. Мягко говоря, тот день у меня не задался. Подобно многим авторам книг, с которыми я знакома, при написании книги я поочередно испытываю два противоположных чувства: эйфорическое волнение и парализующую неуверенность в себе (мой муж назвал это состояние биполярным расстройством писателя). Накануне я работала над несколькими основными разделами и изо всех сил пыталась обобщить выводы, полученные в ходе исследований. Раньше на той же неделе после многочисленных неудач мне наконец удалось кое-как связать несколько мыслей воедино. Но меня беспокоило то, что все равно получается не совсем то, что нужно, поэтому я отправила материал своему другу, который работает в издательской сфере, чтобы узнать его мнение.

К моему ужасу, другу текст понравился еще меньше, чем я ожидала. Словом, я и без того чувствовала себя неуверенно, а после его замечаний погружилась в омут сильных сомнений в своих силах. И главное — я получила отзыв друга всего за час до того момента, когда мне нужно было отправляться на вечеринку. Как и следовало ожидать, этот час прошел в мрачном настроении, в мыслях, стоит ли мне вообще идти. *«К черту все, — подумала я, — если я пойду, то забуду о книге хоть на несколько часов».*

Войдя в теплый, уютный ресторан с запотевшими окнами, в котором музыкальный автомат играл рождественские песни, я с радостью увидела там много знакомых лиц, этих людей я не видела много лет. Надо отметить, что время учебы в средней школе я всегда вспоминаю с большим удовольствием. (К счастью, никто не запирает меня в шкафчике за хорошие оценки или участие в театральные представления, иначе у меня были бы проблемы.) Вечер воспоминаний вместе со старыми друзьями — вот что было мне нужно. Как ни странно, за ужином я ни разу не вспомнила о книге.

Когда очень поздно я вернулась домой, меня охватил острый приступ ностальгии. *«В те времена все было так легко»*, — с тоской вспоминала я. Однако у меня возникло долгожданное ощущение перспективы в отношении преодоления писательских трудностей. В школе я никогда не пасовала перед сложными заданиями, почему же теперь должно быть иначе? В ту ночь я заснула с чувством умиротворенной решимости: завтра я во что бы то ни стало *разберусь* со своей досадной проблемой. Спала я очень крепко, как не спала уже давно.

Следующим утром я выбралась из постели и с чашкой кофе в руках отправилась в свой кабинет. Вернулось ощущение ужаса, которое преследовало меня почти каждое утро на этой неделе. «*Я во всем разберусь*», — продолжала твердить я. И в тот момент, когда я уже была готова снова погрузиться в пропасть руминации и отчаяния, что-то щелкнуло. Внезапно я увидела материал совсем по-новому, и в этом виде в нем было гораздо больше смысла. К концу дня я отправила исправленный текст своему другу, чтобы он проанализировал его, и, к моему огромному облегчению, он ему понравился. Вот так вечеринка дала мне больше, чем просто приятный вечер со старыми друзьями, она позволила мне шире взглянуть на полученную обратную связь, затрагивавшую мои самые глубинные страхи и комплексы, и самоутвердиться.

Оставим в стороне мой опыт. Не так давно исследователи обнаружили, что **воспоминания о прошлом действительно могут служить способом самоутверждения**. Исследователь Мэтью Весс и его коллеги попросили студентов факультета психологии вспомнить что-то приятное из своего прошлого перед получением критической обратной связи, касающейся результатов теста на аналитическое мышление. Те, кто предавался воспоминаниям, не просто меньше защищались; как ни странно, у них было меньше заблуждений в отношении собственных способностей [12]. Результаты других исследований говорят о том, что воспоминания о прошлом умеряют руминацию [13] и повышают ощущение благополучия [14].

Таким образом, повторяете ли вы аффирмации в целях самоутверждения или мысленно возвращаетесь в прошлое, чтобы напомнить себе о самых важных ценностях, в обоих случаях вы можете обезопасить себя от желания защититься при получении негативной обратной связи. Исследования показали, что независимо от того, какой подход вы используете, **аффирмация в целях самоутверждения наиболее эффективна при условии, что вы прибегаете к ней до получения критических отзывов** [15]. И хотя порой негативная обратная связь застает врасплох, как произошло с Флоренс, во многих случаях к этому можно подготовиться, особенно если вы приняли меры, чтобы получить ее на своих условиях. Следовательно, если вам известно, что отзывы могут быть не самыми приятными, выделите несколько минут на то, чтобы поддержать себя. Представьте, что аффирмация-самоутверждение — это ваш страховой полис: возможно, вы и не услышите ничего ужасного, но если это все же случится, вы будете защищены.

## Изъяны личности: когда перемены — это не выход

Предприниматель Ливай Кинг родился и вырос на ферме в сельском районе штата Айдахо. Оплатив обучение в колледже благодаря работе в компании по производству световых вывесок, вскоре после окончания учебы он открыл свой бизнес по выпуску вывесок. Когда Ливаю исполнилось всего 23 года, он продал свой бизнес за хорошие деньги, после чего основал компанию по предоставлению финансовых услуг. Однако через несколько лет один, на первый взгляд безобидный поступок стал причиной самого трудного, но и самого важного откровения за всю карьеру Кинга.

Накануне Ливай уволил нового торгового представителя по, как ему казалось, очевидным причинам. Однако его деловой партнер, который нанял этого человека, не согласился с его решением. Как и следовало ожидать, каждый из них считал себя правым. В конечном счете конфликт перерос в жаркий спор по поводу того, кто из них лучший руководитель. Партнеры решили разрешить этот спор опытным путем: они оба должны были пройти оценку по методу круговой обратной связи, то есть узнать правду от членов своих команд. Пришли результаты, и Ливай был уверен в том, что именно он станет победителем.

Однако все оказалось совсем не так. Команда оценила его по многим показателям ниже, чем он ожидал. Более того, за те качества, в которых он считал себя лучшим, например навыки коммуникации, ему поставили самые низкие оценки. Для Ливая настал поворотный момент в карьере. Он понял, что может либо, по его собственным словам, «пойти ва-банк и стать еще большим кретином, либо разобраться, что, черт возьми, я делаю не так». Он выбрал второе и попытался лучше понять, как он ведет себя в качестве руководителя.

Прочитав множество книг о функционировании мозга и коммуникации, Ливай пришел к следующему выводу: возможно, как бы он ни старался, ему так и не удастся стать коммуникабельным человеком. Ливай понял, что ему просто этого не дано. По всей вероятности, вы думаете, что сейчас я расскажу вам, как он преодолел это препятствие, поработав над собой и став в итоге мастером коммуникации. Но все сложилось иначе. Ливай

признал, что коммуникативные навыки никогда не будут его сильной стороной, и принял это как должное.

Было ли такое решение разумным? Разве не следовало ему еще усерднее поработать над собой после того, как он получил свой инсайт такой высокой ценой? Это вопрос! Начиная разглядывать себя не в зеркале, а через увеличительное стекло, мы порой можем обнаружить, что нам будет очень трудно избавиться от изъянов, составляющих часть нашей личности. **Лучший способ справиться с недостатками не всегда бывает очевидным, тем не менее честно признаться в них самому себе, а затем и другим людям, нужно первым делом.** В некоторых случаях у нас есть возможность, введя небольшие изменения, получить большую отдачу. Иногда можно даже кардинально измениться. Но бывают случаи, когда лучше всего, как говорят в группах анонимных алкоголиков, **принять то, что нельзя изменить.** Именно так и поступил Ливай.

После того как Ливай открыл для себя свои слабые стороны, ему предстоял откровенный разговор с командой. Сотрудники высказали свое мнение в процессе круговой обратной связи, и он знал, что им интересно, что из всего этого выйдет. В любом случае Ливай хотел быть честным с ними, поэтому он созвал всех сотрудников компании на собрание. Вначале он поблагодарил присутствующих за обратную связь, а затем объяснил, почему он решил, что работа над развитием коммуникативных навыков не принесет нужных результатов. «В будущем я вряд ли буду здороваться с вами по утрам, — сказал Ливай сотрудникам. — Я буду забывать дни вашего рождения. Если у кого-то родится ребенок, я наверняка забуду поздравить его». После таких слов обстановка в зале стала напряженной: люди спрашивали себя, с какой стати босс говорит все это и что все это может значить?

Как будто прочитав их мысли, Ливай ответил: «Но все же вы мне не безразличны, и я собираюсь доказать вам это. Я докажу вам это тем, что обеспечу надежное место работы. Я гарантированно буду выплачивать зарплату, а также буду заботиться о том, чтобы вы находили смысл в своей работе. Вот это я могу вам обещать».

К большому удивлению Ливая, откровенное признание и данные им обещания окупились сторицей. Теперь члены команды понимали, что *он* знает о своем самом большом недостатке, и больше не считали его слишком много возомнившим о себе 25-летним болваном. Они даже стали с юмором относиться к не всегда хорошему поведению босса. Однажды, вскоре после

того собрания, Ливай попытался завести светскую беседу с руководителем отдела персонала и финансов. Он хотел сказать этой женщине что-то приятное и обратил внимание на ее блузку с цветочками на рукавах.

— Красивая блузка, — предпринял попытку Ливай.

— Как странно, — ответила она, — обычно вы не говорите мне комплиментов по поводу одежды.

— Это потому, что вы не носите красивых вещей. Обычно вы одеваетесь в старые футболки, — ляпнул он.

Женщина рассмеялась.

С тех пор прошло десять лет, Ливай Кинг открыл еще пять успешных стартапов. Он обнаружил, что признание своих недостатков, а во многих случаях и предоставление членам команды права подшучивать над ним помогло ему стать еще более успешным. Его нынешний бизнес по предоставлению кредитных и финансовых услуг Nav демонстрирует стабильный рост, а подтверждением эффективности лидерства Ливая можно считать неслыханный в мире высоких технологий показатель удержания сотрудников. Следовательно, **в случае неожиданной критической обратной связи, перемены не всегда бывают лучшим, и единственным выходом.** Порой в процессе самоосознания вы просто обнаруживаете свои слабые стороны, а признаетесь в этом перед коллегами, сотрудниками, друзьями и родными и обозначаете, как в дальнейшем будете себя вести. Как говорится, отпуская то, что невозможно изменить, мы высвобождаем энергию, чтобы сосредоточиться на том, что изменить нам под силу.

В этой главе приводилось много примеров того, как люди научились справляться с критической обратной связью. Однако, следует отметить, внешнее самоосознание не всегда сводится только к определению того, что нам плохо удается. Необходимо понять и свои сильные стороны, навыки и вклад, а также использовать это знание для достижения большего успеха. Выясняя, что о нас думают другие люди, с приятными неожиданностями мы можем столкнуться с такой же вероятностью, как и с неприятными.

Несколько лет назад в моей жизни произошло событие, которое служит прекрасным примером неожиданной положительной обратной связи. Я познакомилась с Томом, преподавая курс стратегии группе руководителей компаний. Том, по его собственным словам, был «инженером инженеров» — классическим интровертом, который «не очень хорошо ладил с людьми». Он признался мне, что любит инженерное дело, но чувствует

себя оказавшимся в тупике, не удовлетворен своей работой. Я спросила его, чем бы он занимался, если бы мог получить любую работу в мире. Подумав немного, Том ответил, что не знает, но уверен, что это не было бы связано с повышением.

— Я просто не могу сделать так, чтобы ко мне прислушивались, — безапелляционно заявил он. — Я не умею оказывать влияние на людей.

На вопрос почему он просто пожал плечами и сказал, что инженеры обычно не очень хорошо «разбираются в людях».

— Давайте-ка я понаблюдаю за вами на этой неделе, а затем выскажу свое мнение на этот счет? — предложила я.

Том согласился, и мы ударили по рукам.

На последнем занятии слушатели моего курса должны были выполнить тщательно продуманное задание по тимбилдингу. Они собрались в огромном банкетном зале отеля, где столы были завалены различными строительными материалами, там были пластиковые трубы, лесоматериалы, молотки, лестницы и тому подобное. От участников требовалось сконструировать устройство, которое переместило бы мраморную скульптуру из одного конца зала в другой. Однако с самого начала дело пошло плохо. Поскольку руководители привыкли всегда быть умнее всех, им трудно было выслушать идеи друг друга. Как и следовало ожидать, они не продвигались в выполнении поставленной задачи, и я видела, что с каждой минутой они все больше расстраиваются. И вдруг я услышала, как среди всей этой какофонии прозвучал громкий уверенный голос — к моему огромному удивлению, это был Том. Он взобрался почти на верхушку одной из лестниц и улыбался во весь рот, явно воодушевленный той инженерной задачей, которую им предложили решить. Помня о том, что он сказал мне накануне о своих навыках общения, я приготовилась к катастрофе. «Так, банда, — начал он, — многим из вас известно, что я инженер по образованию. Я не знаю ответов на все вопросы, но у меня есть несколько идей. Скажите, что вы думаете о...»

Вдруг атмосфера в зале изменилась. Неожиданно присутствующие стали слушать, вместо того чтобы говорить. Они начали сотрудничать, вместо того чтобы спорить. Они вели себя заинтересованно, а не отстраненно. И задание было выполнено гораздо раньше, чем я ожидала.

В полном изумлении я смотрела, как восторженные члены команды Тома засыпали его рукопожатиями и поздравлениями. После этого я бросилась к нему и, схватив за плечи, воскликнула: «Том! Вы знаете, что вы сделали?! Это самый сильный пример влияния, который я видела за всю неделю!»

Еще больше я удивилась, заметив его непонимающий взгляд: что такого он сделал, чтобы заслужить такой комплимент?

Оставшуюся часть вечера мы с Томом беседовали. Наблюдая за тем, как он осмысливает новый, положительный отзыв, я вспомнила об одном важном моменте: **неожиданная обратная связь часто открывает нам глаза на наши сильные качества, о которых мы даже не подозревали.** И хотя поначалу новая информация поставила под сомнение все представления Тома о себе, ведь большую часть своей карьеры он считал себя неспособным оказывать влияние на людей, теперь, видя себе не в зеркале, а через увеличительное стекло, он мог составить более многогранное и полное представление о своей истинной личности. Том всегда был прирожденным лидером, ему просто нужно было помочь увидеть то, что изначально было ему свойственно. У Тома появились новые ориентиры — как в карьере, так и в личной жизни. «Знаете, я все же *подам* заявление на повышение, — сказал он мне. — Думаю, я справлюсь». Так и было на самом деле.

Способность к лидерству стала неожиданностью для Тома; в некоторых случаях взгляд со стороны может подтвердить наличие положительного качества, которым, как мы *надеемся*, мы обладаем, и помочь принять твердое решение.

Восемь лет «единорог» Келси работал геологом, но с каждым месяцем росло его желание бросить эту работу и стать учителем. Это стремление стало таким сильным, что ему невозможно было сопротивляться, и Келси бросил работу и подал заявление на программу подготовки магистров по педагогике.

Когда Келси объявил о своем решении друзьям и членам семьи, их реакция и удивила, и порадовала его. Они в один голос твердили: «Ты будешь *замечательным* учителем! Ты такой терпеливый! Я бы с удовольствием отдал своих детей в твой класс». И словно этого было недостаточно, когда слухи о решении Келси распространились в его сплоченном сообществе, даже те соседи, с которыми он не был близко знаком, подходили к нему, чтобы сказать, что он сделал очень разумный выбор. Несмотря на то что Келси никогда не работал учителем, казалось, всем было известно, что это его призвание.

Принимая решение, Келси не был уверен в правильности своего выбора, но допускал, что у него есть задатки учителя. Мнение друзей и соседей укрепило его уверенность в себе, которая была ему необходима. Более того, он пришел к выводу, что, поскольку люди видят его таким, он обязан

жить в соответствии с этими ожиданиями. Перенесемся в наши дни: Келси успешно справляется с работой учителя естествознания в средней школе, ученики любят его, и он оказался мощной движущей силой учебного процесса.

В целом, как говорил Бенджамин Франклин, «если вы хотите, чтобы другие уделили вам от своих знаний», у вас есть множество вариантов действий и конечных результатов. Узнав что-то **неожиданное и критическое**, можно стараться, подобно Стиву, выполнить рефрейминг обратной связи, как Флоренс, или принять эту информацию и откровенно признать свой недостаток, как поступил Ливай. Услышав **критику, подтверждающую наши опасения**, которая только усугубляет комплексы, можно использовать аффирмацию в целях самоутверждения, чтобы исправить этот недостаток и свести к минимуму его влияние на нашу карьеру и личную жизнь. В случае **неожиданной положительной** обратной связи можно принять ее к сведению и уделять больше внимания новообретенным сильным качествам, как сделал Том. И наконец, как в случае с Келси, **подтверждающая положительная** обратная связь придает нам уверенности в себе и заставляет идти вперед по выбранному пути.

Независимо от того, насколько удивительной, огорчительной или приятной может показаться нам обратная связь, осмыслить ее и отреагировать — это гораздо лучше, чем ничего не делать. По словам писательницы Марианны Уильямсон, «требуется мужество... чтобы выдержать мучительную острую боль самопознания... но лучше перетерпеть такую боль, чем до конца жизни терпеть глухую ноющую боль неосознанного существования». Самые успешные, состоявшиеся, осознающие себя люди просто не мирятся с этой ноющей болью. Они берут на себя ответственность и на своих условиях храбро ищут правду, чтобы осмыслить ее и использовать ради своего блага. Им отлично известно, что иногда самопознание бывает горьким, но оно того стоит.



ЧАСТЬ IV

# Общая картина

## Глава 9

# Как лидеры формируют команды и организации, которым свойственно самоосознание

*Истина неопровержима. Злоба может нападать на нее, невежество может высмеивать ее, но истина остается истиной.*

Уинстон Черчилль

Когда Майк появился в двери, его босс тепло улыбнулся. Майк был не только многообещающим талантливым авиационным инженером, он стал также самым первым сотрудником 25-летнего руководителя — и вскоре начальник Майка очень привязался к нему.

— Майк! — сказал он. — Рад вас видеть. Заходите. Вы принесли мне последний вариант координационного списка?

— Принес, — сказал Майк, хлопнув этим листом по столу с неожиданной силой. — Но прежде чем вы предложите дальнейшие изменения, я просто хочу сообщить вам, что ухожу.

Босс Майка был потрясен. Он так много работал над тем, чтобы привить этому энергичному инженеру свое внимание к деталям и приверженность высоким стандартам, и не жалея сил помогал Майку справляться с трудностями их работы.

— Что-что? Почему вы уходите? — запинаясь, произнес он, а на его лице вместо улыбки появилось выражение крайнего смятения.

— Потому что вы сводите меня с ума! — заявил Майк. — Это уже четырнадцатый цикл пересмотра.

— Но я просто хочу...

— Наступил момент, после которого все будет только хуже, сэр, — сказал молодой инженер. — Мне просто кажется, что для нас обоих будет лучше, если я уйду.

Начальник Майка был потрясен до глубины души. Он едва мог говорить.

— Я не хочу, чтобы вы уходили, — взмолился он. — Что я могу сделать, чтобы заставить вас передумать?

Но не успел босс закончить свой вопрос, как Майк вскрикнул:

— Нет! Я должен от вас уйти! — и поспешно вышел.

«Моя управленческая карьера явно началась не очень хорошо», — подумал отвергнутый руководитель, беспомощно уставившись в окно.

Через несколько дней теперь уже бывший начальник Майка спросил, не согласится ли тот рассказать, что пошло не так. И Майк рассказал — во всех мучительных подробностях. Судя по всему, у молодого руководителя возникла большая проблема. Его чрезмерное внимание к мелочам выходило за рамки микроменеджмента; у подчиненных сложилось впечатление, что он считает свой подход к выполнению работы единственно верным. Руководитель пытался научить Майка думать в точности так же, как он сам, работать точно так же — даже *быть* в точности таким же, как он.

Босс Майка не забыл этот случай. Хотя ему было трудно услышать такое мнение о себе, полученная обратная связь стала для него моментом пробуждения, который положил начало его удивительному пути к лидерству. Видите ли, руководителем Майка был 25-летний Алан Малалли, «единорог» и будущий CEO, который спас от краха не одну, а две широко известные американские компании: Boeing Commercial Airplanes и Ford Motor.

В 2012 году в своей речи на церемонии вручения дипломов в своем родном Канзасском университете Малалли назвал такие неожиданные моменты инсайта, переворачивающие с ног на голову наши убеждения в отношении себя, сокровищем. «Сокровище — это знание, позволяющее нам переосмыслить свои действия». В тот день он сам получил от Майка такое сокровище: он узнал, что неправильно пытаться переделывать сотрудников по своему образу и подобию. Роль лидера состоит не в том, чтобы контролировать каждый шаг подчиненных, а в том, чтобы помогать им лучше понять общую ситуацию, предоставлять им правильные инструменты и позволять им допускать ошибки, но призывать к ответственности.

Вспоминая ту историю, Малалли схватил меня за руку и с улыбкой на лице воскликнул: «Мне так *повезло*, что Майк поставил меня в известность о таком моем поведении в самом начале моей управленческой карьеры! Вы можете представить себе, что было бы, если бы никто не сообщил мне об этом в течение многих лет? Да это же настоящий *подарок!*»

До теперешнего момента мы в основном рассматривали индивидуальное самоосознание человека. В данной же главе мы изучим команды и организации с высоким уровнем самоосознания, а также разберемся в том, что руководитель может сделать для повышения самоосознания своей команды или организации. Еще в молодые годы Алан Малалли узнал, что такие команды начинаются с лидера с высоким самоосознанием, который стремится к тому, чтобы инсайт стал неотъемлемой частью в работе команды и организации. По убеждению Малалли, стремление к формированию коллективного самоосознания было одним из ключевых факторов его жизненного успеха: «Каждый раз, когда вы узнаете нечто такое, чего не достает вам самому, вашей команде или организации, в ваших руках оказывается сокровище. То, над чем, как стало известно, нужно работать. Я даже представить себе не могу ничего более волнующего. А вот не догадываться о том, что происходит, по-настоящему страшно».

Информация, представленная в этой главе, поможет вам найти такие сокровища в команде или компании, которой вы руководите. И хотя мы сосредоточимся на работе команд в сфере бизнеса, скорее всего, вы сумеете применить полученные знания за пределами рабочего места: в кругу близких и дальних родственников, в религиозных или местных общинах, в рамках школьных проектов, в родительских комитетах, гаражных кооперативах, хоккейных командах пивной лиги — словом, где угодно. (Кстати, если вас нельзя назвать формальным или неформальным лидером, в следующей главе я расскажу о том, как поддерживать отношения с руководителями и коллегами, которым

не свойственно самоосознание.) Вы узнаете, что, какую бы команду вы ни возглавляли, сколько бы ни было у вас подчиненных — один или тысяча, вам не удастся заставить расти их самоосознание, если вы просто, проснувшись однажды утром, приняли решение о том, что должны быть предельно честны друг с другом, и сообщили об этом своим людям. Не заложив фундамент для такого роста, вы столкнетесь с еще большими трудностями, чем у вас были. Тем не менее, хотя команды редко начинают с высокого уровня самоосознания, при правильном подходе большинство из них могут добиться этого и пожать богатые плоды, которые приносит такой инсайт.

Прохладным ноябрьским утром в Дирборне, штат Мичиган, топ-менеджер компании Ford Марк Филдс вошел в зал Thunderbird на 11-м этаже всемирной штаб-квартиры компании. Он был наполовину, по его собственной оценке, уверен в том, что выйдет оттуда, потеряв должность президента подразделения Ford в Северной и Южной Америке.

Эти события происходили в 2006 году, когда компания Ford оказалась на грани банкротства. Бизнес-модель компании, обремененная очень длинным производственным циклом, стремительным снижением качества, астрономическими затратами на оплату труда и повышением цен на топливо, стала непригодной для дальнейшего использования. Будучи не в состоянии конкурировать как на отечественном, так и на международном рынке, за последние пятнадцать лет Ford потеряла целых 25 процентов рыночной доли [1]. Однако все эти неудачи, вне всякого сомнения, не были обусловлены бездейтельностью человека, занимающего в компании высшую должность.

Четырьмя годами ранее сорокадвухлетний председатель совета директоров и CEO компании Билл Форд взял на себя бразды правления, чтобы спасти детище своего прадеда. Он был проницательным, осознающим себя человеком, скромность и трудовая этика которого не соответствовали его привилегированному воспитанию. Когда в 2001 году Билл Форд приступил к выполнению своих обязанностей, он пообещал, что через пять лет компания получит семь миллиардов долларов прибыли. И хотя в том году он действительно ненадолго обеспечил работу Ford без убытков, в 2006-м компания понесла самый большой убыток за всю историю существования — почти 17 миллиардов долларов. После семи лет титанических усилий, в течение которых он не получал зарплату, Форд вынужден был посмотреть в лицо реальности: он не может спасти свою любимую компанию собственными силами.

По правде говоря, проблемы Ford были гораздо глубже, чем казалось на первый взгляд. И дело было не только в небезупречной бизнес-модели компании или ее неспособности справиться с растущей конкуренцией на мировом рынке — безусловно, все это были лишь симптомы более серьезного недуга. В своей превосходной книге о выводе компании Ford из кризиса American Icon («Американская икона») Журналист Брайс Хоффман пишет:

[Билл] Форд обнаружил, что не способен побороть сложившуюся культуру карьеризма, которая противодействовала любым переменам и ставила личное продвижение по службе выше успеха всей компании. В своих кабинетах, отделанных темными панелями, руководители изобретали способы подорвать усилия друг друга, а в заводских цехах лидеры профсоюза ревностно защищали щедрое вознаграждение своих членов и поднимали на смех любые попытки повышения производительности труда [2].

Другими словами, культура компании была полностью разрушена. В июле 2006 года Билл Форд заявил в совете директоров, что не может решить эту проблему: «Эта компания много для меня значит. Я многое вложил в нее. Но единственное, что не имеет к ней отношения, — это мое эго... помогите мне найти решение»\* [3]. Хотя один из самых впечатляющих примеров выведения компании из кризиса относят на счет его преемника, возрождение компании стало возможным именно благодаря непреклонному самоосознанию Билла Форда.

Помощь, о которой просил Форд, пришла в лице 61-летнего Алана Малалли, который занимал в то время должность президента и CEO подразделения коммерческих самолетов компании Boeing — энергичного рыжеволосого выходца из Канзаса; в его послужном списке были глубокие технические знания, убедительные достижения и самое важное — выведение компаний из кризиса. После 37 лет работы в Boeing Малалли не только спас компанию от банкротства, грозившего ей после событий 11 сентября; он руководил программой создания самолетов серии Boeing 777 — пятилетним проектом с бюджетом пять миллиардов долларов, благодаря которому компания опередила своих конкурентов в последующие годы.

---

\* Один из членов совета директоров назвал эту короткую, но вдохновенную речь самым трогательным выступлением, которое он когда-либо слышал в зале заседаний совета.

С первого появления Алана Малалли во всемирной штаб-квартире Ford 5 сентября 2006 года всем стало очевидно, что он кардинально отличается от своих предшественников. Отрасль страдала манией величия, секретностью и паранойей, а Малалли был открытым, доступным и совершенно непритязательным человеком. Он питался в кафе для сотрудников и приветствовал незнакомцев объятием, поцелуем или похлопыванием по плечу. Но всякий, кто путал покладистость Малалли со слабостью, быстро избавлялся от этого заблуждения. Друг Малалли сказал однажды: «Не принимайте улыбку Алана за отсутствие цели или самоосознания. У этого человека титановый хребет».

Малалли понимал, что основополагающая задача выхода компании Ford из кризиса состоит не в повышении стандартов топливной экономичности, упрощении линейки продуктов или осуществлении контроля над издержками, хотя ему, разумеется, предстояло решить и все эти проблемы. Необходимо было начать трансформацию закрытой, противодействующей переменам, обособленной культуры в более открытую, ориентированную на сотрудничество, прозрачную культуру. На первой же пресс-конференции в качестве CEO компании Малалли ясно дал понять, что под его руководством главенствовать будет правда: когда его спросили, на какой модели автомобиля он ездит, ответ поразил журналистов: «Lexus. Это лучший автомобиль в мире». (Следует отметить, что топ-менеджеры компании тоже ездили не на Ford и украдкой парковали свои Jaguar и Land Rover в гараже под штаб-квартирой компании. Они просто не признавались в этом журналистам.)

Одно было ясно с самого начала: если Малалли намерен изменить культуру своей новой компании, ему придется начать с команды руководителей высшего звена. Первым изменением, которое он ввел, стало еженедельное совещание, посвященное анализу состояния бизнеса, который он назвал «анализом бизнес-процессов». Такие встречи заменили все остальные бессмысленные и неэффективные корпоративные совещания, их цель заключалась в обеспечении осведомленности: **все должны были знать план, этапы работы по выполнению этого плана и реальные трудности, с которыми сталкивается компания.**

Совещание, посвященное анализу бизнес-процессов, проводилось один раз в неделю в одно и то же время, в один и тот же день — в четверг, 7 часов утра. В нем обязаны были принимать участие все члены команды руководителей, которые анализировали 320 показателей по всем аспектам деятельности компании, от запуска автомобилей до потока доходов и производительности труда. Каждому показателю присваивался определенный цвет:

зеленый — если все было в порядке, желтый — при наличии потенциальных трудностей и красный — в случае реальных проблем. Каждый из девяти топ-менеджеров, подчинявшихся Малалли, получал десять минут на краткий доклад по поводу, как выражается Малалли, «продвижения в сторону создания интересной, жизнеспособной, рентабельной и растущей компании Ford на благо всех заинтересованных лиц». Малалли сделал акцент на том, что все участники совещаний могут без колебаний поднимать самые сложные вопросы, так как никого не будут наказывать за правду. Он также подчеркнул, что все будут постепенно учиться работать по-новому, а не знать чего-либо считается нормальным. «Мы все соберемся снова на следующей неделе... и я знаю, что к тому времени вы будете знать все, что нужно» [4].

Первое совещание, посвященное анализу бизнес-процессов, состоялось 28 сентября 2006 года. Взволнованно устремившиеся в зал Thunderbird члены команды Малалли не представляли себе, чего можно ожидать. Многие из них привели с собой помощников, и все несли в руках тяжелые папки. Собравшиеся заняли свои места, и Малалли открыл совещание. Прежде всего он еще раз сформулировал свое видение — *работать вместе в рамках бережливой глобальной компании ради достижения лидерства в автомобильной отрасли*. Малалли напомнил участникам совещания, что все должны открыто рассказывать обо всем, что происходит на их участках работы. «Это единственный известный мне способ ведения бизнеса, — сказал он, — Нам необходимо обеспечить вовлеченность всех участников процесса. Нам необходимо обеспечить всеобщую осведомленность. И мы будем работать вместе, чтобы превратить красный цвет в желтый, а затем и в зеленый».

Хотя первые совещания, посвященные анализу бизнес-процессов, длились по семь часов, к октябрю команда вошла в ритм. Но, к сожалению, сам процесс оставлял желать лучшего. Несмотря на то что компании угрожало исчезновение, *каждый* топ-менеджер на *каждом* совещании показывал зеленую карточку. Брайс Хоффман саркастически отмечает, что это было «не что иное, как чушь собачья» [5]. Ситуация в компании была весьма далека от «зеленой», и Малалли знал об этом.

На одной из недель, после того как участники встречи снова подняли лес зеленых карточек, Малалли решил, что с него хватит. «Ребята, — сказал он, прервав совещание. — В этом году нас ждут убытки в размере 17 миллиардов долларов, а все ваши карточки зеленые». Никто ничего не сказал. «Как вы считаете, хоть бы *что-нибудь* в компании идет не так? Может, хоть какая-то мелочь?»



В зале совещаний повисла напряженная, нервная тишина. Присутствующие начали ерзать на своих местах, покашливая и уставившись на свои лакированные туфли. Топ-менеджеры чувствовали опасность. Они точно знали, что произойдет с первым же глупцом, который покажет красную карточку: семейный портрет в рамочке, стоящий у него на столе, окажется на дне картонной коробки еще до обеда. Вся эта затея, безусловно, просто уловка.

Малалли попытался развеять их опасения. «Мы не сможем управлять компанией в атмосфере секретности, — сказал он. — Идея-то состоит в том, чтобы откровенно рассказать о ситуации и тем самым помочь друг другу». Он еще раз обвел взглядом присутствующих. Все снова заерзали, глядя на туфли. При прошлом руководстве эти топ-менеджеры не чувствовали себя в безопасности, когда выставляли проблемы на всеобщее обозрение, так с какой стати этот новый напористый СЕО должен быть другим?

Время шло, но ничего не менялось. Участники совещаний поднимали только зеленые карточки. Однако истинное положение дел было совершенно иным. Возьмем, например, выпуск первого кроссовера компании Ford Edge, вокруг которого возник большой ажиотаж. Этот автомобиль уже был полностью запущен в производство, как всего за несколько недель до столь ожидаемого запуска механики на заводе в Оквилле (провинция Онтарио, Канада) обнаружили проблему с приводом подъемной задней двери кузова. Марку Филдсу, топ-менеджеру, отвечавшему за эту модель, не оставалось ничего другого, как остановить производство.

Десять тысяч Ford Edge томилась на остановленной сборочной линии, а Филдс был на грани нервного срыва. Он считал, что эта катастрофа лишит его работы. В конце концов, именно он отвечал за стратегию вывода компании Ford из кризиса до появления Малалли и подозревал, что его воспринимают как угрозу новому СЕО. Уже довольно долго, дольше, чем хотелось бы Филдсу, в компании ходили слухи о его неминуемом увольнении. Неполомки в модели Edge возникли в самое неподходящее время, но Филдс подумал, что может сделать своим коллегам последнюю услугу — заставить Малалли раскрыть карты. «Кто-то должен выяснить, говорит ли он правду, — решил Марк. — Если уходить, то хотя бы в сиянии славы» [6].

С бесстрашием человека, которому нечего терять, пока члены его команды готовились к предстоящему совещанию, Филдс решил поднять красную карточку по такому показателю, как запуск продукта.

— Вы уверены, что хотите сделать это? — спросил один из членов команды руководителей Филдса.

Филдс ответил на это вопросом:

— Запуск пройдет согласно графику?

Подчиненный отрицательно покачал головой.

— В таком случае, — сказал ему Филдс, — мы покажем красную карточку.

Все скептически посмотрели на него, словно хотели сказать: «Ну, удачи тебе».

Входя тем прохладным ноябрьским утром в зал, Филдс действительно не имел ни малейшего представления о том, как все сложится. По его мнению, в лучшем случае он получит нагоняй, но останется на работе. В худшем — ему укажут на дверь. Филдсу даже в голову не приходило, что события могут развиваться по другому сценарию.

На той неделе совещание началось как обычно. Коллеги поднимали карточки — и как всегда это был целый лес зеленых карточек. Затем наступила очередь Филдса. Малалли вспоминает об этом: «Поднялась красная карточка, и вдруг из помещения как будто вытянули весь воздух».

Филдс прочистил горло. «В производстве модели Edge, — сказал он, — возникла проблема с приводом, поэтому пришлось отложить запуск». Малалли вспоминает, что в тот момент все в зале, должно быть, подумали: *«Ну вот и все! Сейчас ворвутся двое парней, схватят Марка и уведут его куда-то — и больше мы его никогда не увидим».*

Посреди тяжелой тишины вдруг неожиданно прозвучали энергичные аплодисменты Малалли. «Марк, это исключительно важно!» — улыбнулся он. Повернувшись к своей команде, Малалли спросил: «Что мы можем сделать, чтобы помочь Марку?» Один из топ-менеджеров сразу же предложил решение, а затем подключились и остальные.

После всего этого у Малалли появилась надежда на то, что топ-менеджеры наконец проведут первое успешное совещание, посвященное анализу бизнес-процессов. И все же на следующей неделе, к его большому разочарованию, все карточки по-прежнему были зелеными. В тот день члены команды Малалли увидели нечто такое, что говорило само за себя. Когда они вошли в зал Thunderbird, Марк Филдс сидел рядом с улыбающимся Малалли. Его не только не уволили, но даже похвалили. Безусловно, это последнее доказательство убедило скептически настроенных, закаленных в боях руководителей. Теперь они действительно поверили в то, что оказались в новом мире. На следующей неделе на очередном совещании уже было много замечательных красных и желтых карточек.

По мнению Малалли, если в деле выведения компании Ford из кризиса был определяющий момент, то он наступил именно тогда. До этого топ-менеджеры Ford боялись поднимать сложные вопросы, говорить друг другу правду, предоставлять и получать обратную связь. Эти установки заставляли их хранить молчание по поводу реалий бизнеса, а также вынуждали их молчать по поводу личных неудач, нарушений в работе команды и недостатков корпоративной культуры. Но теперь команда впервые взглянула правде в глаза.

Перед руководителями компании открылся путь, ведущий к росту самоосознания на многих уровнях. Как отдельные члены команды они понимали, чего от них ждут, и мужественно смотрели в лицо своим ограничивающим убеждениям и неэффективному поведению; как команда они знали бизнес-среду, план и ход его выполнения. Однако этой информацией владели не только топ-менеджеры. Каждый сотрудник компании пользовался доверием и должен был знать общее направление, свою роль в компании и текущее положение дел. Эти сведения получали также все заинтересованные лица за пределами организации: клиенты, инвесторы, дилеры, поставщики и общественность.

Полученные результаты говорят сами за себя. В 2009 году, в разгар крупнейшего со времен Великой депрессии экономического кризиса, компания Ford начала получать прибыль, вошла в Большую тройку американских автопроизводителей и не взяла у государства ни цента финансовой помощи из денег налогоплательщиков. В 2011 году прибыль Ford увеличилась до более чем 20 миллиардов долларов, это был второй по уровню прибыли год за всю историю компании.

**Индивидуальное самоосознание означает понимание человеком своей личности, а также того, каким его видят другие люди; команда с развитым самоосознанием обладает таким же пониманием на коллективном уровне.** Например, команды с высоко развитым самоосознанием регулярно оценивают и прорабатывают пять аспектов работы, которые я называю **пятью краеугольными камнями коллективного инсайта**. Во-первых, это **цели** команды: чего она пытается достичь? Во-вторых, это **прогресс** в достижении поставленных целей: как идут дела у команды? В-третьих, это **процессы**, используемые для достижения поставленных целей: как команда продвигается к этим целям? В-четвертых, это **предположения** в отношении бизнеса и рабочей среды: верны ли они? И наконец, **индивидуальный вклад** членов команды: какое влияние оказывает каждый из них на общую эффективность работы?

Благодаря коллективному инсайту команды с высоким уровнем самоосознания работают более эффективно и результативно, придерживаются инновационного подхода, а работа в них доставляет членам команды большее удовлетворение [7]. К сожалению, многие могут подтвердить (исследования это доказывают), что самоосознание приходит естественным образом к не такому уж большому количеству команд. Если уж на то пошло, трудно развить индивидуальное самоосознание, не подвергая дополнительному испытанию и без того сложные отношения с коллегами. Теоретически руководитель обязан сказать правду хотя бы раз в году после аттестации, но у других членов команды таких обязательств нет, притом что люди, работающие с нами бок о бок каждый день, располагают важной информацией о том, насколько хорошо мы справляемся со своими задачами, но именно они чаще всего хранят молчание [8]. Постоянная неопределенность не только подрывает уверенность в себе, но и подкрепляет паранойю — не забывайте, что коллеги, скорее всего, делятся своим мнением о вас со всеми, кроме вас. Помимо всего прочего, на коллективный успех команды все это влияет негативно, и даже разрушительно.

Надо признать, что обеспечить наличие всех пяти краеугольных камней для коллективного инсайта довольно трудно. Под влиянием молчок-эффекта люди не только не хотят делиться информацией, но и рассматривают обратную связь между коллегами как нечто, что хорошо было бы иметь, а не как важную составляющую успеха. Руководители должны серьезно относиться к нежеланию команд говорить правду. Однако не стоит отчаиваться. При правильном подходе и неизменной приверженности руководитель способен создать в своей организации культуру, стимулирующую коммуникацию и обратную связь на всех уровнях, — культуру, в которой честность преобладает над иерархией, а сотрудники даже самого низкого ранга чувствуют себя в безопасности, когда поднимают те или иные сложные вопросы.

Для создания команды с высокоразвитым самоосознанием в распоряжении руководителя должно иметься *три составляющие*. Во-первых, если у команды нет **лидера, который представляет собой модель поведения**, ее члены будут считать обратную связь неискренней и даже опасной. Во-вторых, при отсутствии **психологической безопасности** в условиях необходимости сказать правду вероятность откровенной обратной связи практически равна нулю. Но даже при таком условии требуется наладить **постоянный процесс** (вроде совещаний Малалли по анализу

бизнес-процессов), благодаря которому обмен обратной связью станет не единичным событием, а неотъемлемой частью коллективной культуры.

Далее мы более тщательно проанализируем все три составляющие. Но прежде следует обратить внимание на один важный момент. Если у команды нет четкого и убедительного направления движения к цели, значит, у нее нет причин для роста самооценки. Представьте себе, что было бы, если бы команда Алана Малалли в компании Ford начала проводить совещания, посвященные анализу бизнес-процессов, не имея значимых целей, понятных всем участникам. По мнению Малалли, «если у вас нет видения, разумной стратегии и подробного плана, повышение самооценки в команде не более чем пустые разговоры». Другими словами, **если команда не знает конечного пункта своего пути, у нее нет причины для роста самооценки**; в этом случае любые попытки будут поверхностными и бессмысленными!

### **Первая составляющая: лидер, представляющий собой модель поведения**

Впервые ступив на платформу буровой вышки посреди Северного моря, Даг Саттлз понял, что новое назначение станет проверкой как его технических навыков, так и навыков межличностного общения. Однако он не знал, что вскоре ему предстоит усвоить один из самых важных уроков за всю его управленческую карьеру. Инженер-механик по образованию Саттлз только что был назначен управляющим морской нефтяной платформы Миллера компании BP, расположенной в Северном море, у берегов Шотландии. Помимо достижения главной цели — обеспечения безопасности работы сотрудников на платформе, — перед Саттлзом стояла задача повышения операционной эффективности, притом что он был не только единственным сотрудником небританского происхождения, но и одним из самых молодых членов команды.

Особые обстоятельства поставили Саттлза перед необходимостью решения ряда уникальных задач. Например, ему предстояло жить вместе с 196 новыми коллегами в замкнутом пространстве, в открытом море, за много миль от берега. Оказалось, что на этой разноплановой должности — руководителя, капитана корабля и консультанта — он будет на виду у всех не только в рабочее время, члены его команды наблюдали за ним практически круглые сутки. Даже самые незначительные решения Саттлза говорили о многом: будет ли он сидеть за ужином вместе с менеджерами или

с рядовыми сотрудниками? Будет ли он принимать участие в еженедельной телевикторине? Как он будет помогать им решать проблемы межличностных отношений, неизбежно возникающие в замкнутом пространстве?

Хотя Саттлз всегда был большим сторонником развития самоосознания, за время, проведенное на буровой платформе, он получил новый, очень важный инсайт. Живет он в замкнутом пространстве посреди океана или нет, каждый выбор его как руководителя, совершаемый на глазах сотрудников, оказывает большое влияние на их установки, поведение и общую эффективность.

Много лет спустя этот урок помог Саттлзу урегулировать кризис немыслимого масштаба. В 2010 году, 20 апреля, экипаж нефтяной платформы Deepwater Horizon, расположенной в Мексиканском заливе у берегов Луизианы, готовился к вечернему отдыху. Немного раньше в тот же день руководители и рядовые сотрудники компании собрались вместе, чтобы отпраздновать семь лет работы платформы без единой аварии. Примерно без десяти двадцатитрехлетняя Андреа Флейтас проверяла работу компьютерной системы, поддерживающей положение платформы в море, как вдруг она почувствовала резкий толчок. Через несколько минут экипаж услышал громкий шипящий звук. Затем произошел сильный взрыв, из-за которого в конечном счете погибло одиннадцать человек, семнадцать получили травмы, а в Мексиканский залив вылилось, по некоторым оценкам, 4,9 миллиона баррелей нефти.

Саттлз был главным операционным директором подразделения ВР по разведке и добыче нефти, когда ему поручили руководство мероприятиями ВР по ликвидации последствий крупнейшего разлива нефти. Безусловно, в такой тяжелейшей чрезвычайной ситуации было легко сеять панику, искать виновных или делать опрометчивые заявления. (Многие руководители ВР действовали именно так, причем самый яркий пример — СЕО компании Тони Хейворд, чьим именем пестрели заголовки газет, потому что он назвал разлив нефти «относительно небольшим»; он заявил прессе, что хотел бы «вернуться к нормальной жизни».) Однако, вспомнив время, проведенное на буровой платформе в Северном море, Саттлз напомнил себе о необходимости быть примером для всех, какой бы трудной ни была ситуация.

Аварийно-спасательная бригада Саттлза, состоявшая из сотрудников ВР, частных подрядчиков и государственных служащих, столкнулась с градом как обоснованной, так и надуманной критики со стороны правительства, СМИ и общественности. В таких обстоятельствах Саттлз считал наиважнейшим делом обеспечить своей команде все пять краеугольных камней

коллективного инсайта: осведомленность и коммуникацию в отношении целей, прогресс в достижении целей, сам процесс, предположения о правильности плана действий и понимание вклада каждого члена команды, начиная с него самого. Саттлз обладал достаточно развитым самоосознанием, поэтому понимал, что в такой сложной и эмоционально напряженной ситуации ошибки неизбежны, а также что эти ошибки придется быстро исправлять. А для этого члены команды должны были сохранять хладнокровие и не воспринимать критику на свой счет. Единственное, что мог сделать для этого Саттлз, — это признавать свои собственные ошибки, подавать пример контроля над эмоциями и спокойно заниматься урегулированием кризиса.

Его команда столкнулась со всеми возможными препятствиями, но 15 июля наконец остановила утечку нефти. К 19 сентября ей удалось полностью загерметизировать скважину. Какой из этого можно сделать вывод? С какими бы испытаниями вы ни сталкивались, команды с высоким уровнем самоосознания должны начинаться с **лидера с развитым самоосознанием, который будет образцом поведения для всех**. «Наверху легко оказаться в изоляции, — признавался Саттлз. — Но если ваша команда работает не так, как вам хотелось бы, в первую очередь нужно пенять на себя самого. Если, оглянувшись через плечо, вы обнаруживаете, что там никого нет, это и есть обратная связь. Если я вижу, что люди следуют за мной, скорее всего, это хороший знак».

Алан Малалли говорит: «Насколько далеко продвинется команда, целиком и полностью зависит от уровня самоосознания ее лидера».

Как лидеры могут стать образцом для подражания? Все довольно просто и сложно одновременно, судя по примерам Дага Саттлза и Алана Малалли, лидер должен разъяснять свои принципы и действовать в соответствии с ними. Психологи называют такое поведение «истинным лидерством» [9], и ценность его для бизнеса бесспорна. Например, когда исследователь Джоэнн Любовникова и ее коллеги провели опрос среди команд из разных отраслей в Соединенных Штатах Америки и в Греции, оказалось, что у команд, работающих под руководством истинных лидеров, более высокий уровень самоосознания и, в свою очередь, более высокий показатель производительности труда по сравнению с командами, во главе которых стоят руководители с менее развитым самоосознанием [10].

Влияние этих факторов не ограничено только корпоративным миром, оно распространяется и на наши дома и семьи. В ходе одного исследования было установлено, что дети матерей, умеющих обнаруживать и контролировать

свои эмоции, были счастливее и лучше себя осознавали даже спустя год после окончания исследования [11]. Наблюдение за тем, как мать подает пример самоосознания, повышало вероятность формирования этого ценного качества у детей.

Не нужна степень по психологии, чтобы понимать, что человек обладает поразительным чутьем на притворство. Если руководитель не относится к категории истинных лидеров, например намеренно вводит в заблуждение или действует вопреки собственным ценностям, люди сразу же почувствуют это. По этой причине члены команды стараются не поднимать трудные вопросы, опасаясь возмездия, как было поначалу с командой Малалли; в итоге реальность оказывается погребена под лавиной оправданий и взаимных обвинений.

Тем не менее, если руководитель решительно настроен на то, чтобы исправить эти недостатки, и изо всех сил пытается сам стать лучше, команда получает стимул делать то же самое. И это отличный пример из теории социального научения, сформулированной выдающимся психологом Альбертом Бандурой, согласно которой последователи склонны подражать установкам и поведению своего лидера [12]. **Всем членам команды, возглавляемой истинным лидером, известно, что не просто полезно, а необходимо честно анализировать** пять краеугольных камней коллективного инсайта (и семь столпов индивидуального инсайта, конечно же, тоже).

Таким образом, кем бы вы ни руководили — сотнями сотрудников или горсткой детей, чтобы быть примером самоосознания, действовать нужно одинаково. Для начала вы должны сделать смелый шаг и проявить полную приверженность повышению уровня самоосознания команды, начиная с самих себя. Малалли объясняет: «Моя роль — обеспечить осведомленность каждого в компании. Все время *наблюдать* — за собой, за другими, за всей организацией». В равной степени важно иметь свое кредо, или ценности, определяющие поведение свое собственное и членов команды, и объяснять его людям. В компании Ford кредо Малалли, которое он называет «принципами и методами совместной работы»\*, не просто помогло членам его команды понять *его*, но и в общих чертах объяснило, чего

---

\* Здесь перечислены ожидаемые нормы поведения и культура: люди в первую очередь; все вовлечены в процесс; убедительное видение, всеобъемлющая стратегия и неуклонная ее реализация; четкие целевые показатели эффективности; один план; факты и данные; все знают план, текущее положение дел в области, требующих особого внимания; предложить план; позитивная установка «найти способ»; уважать, выслушивать и быть признательными друг другу; эмоциональная устойчивость... доверие к процессу; весело проводить время; получать удовольствие от этого путешествия и друг от друга.



он ожидает от *них*. И наконец, недостаточно просить об обратной связи и поощрять членов команды поднимать сложные вопросы, нужно еще прислушиваться — действительно прислушиваться — к тому, что они говорят. На вопрос, в чем секрет успеха его команды, Даг Саттлз, в настоящее время CEO нефтегазодобывающей компании Encana, ответил:

Многие люди говорят о доверии; я не большой сторонник этого слова, поскольку оно слишком эмоционально для нас, инженеров, и у него слишком общее значение. А вот что в самом деле важно: верят ли они (люди) в вас? Не просто в то, что вы направите корабль по верному курсу, но действительно ли они верят в то, что их вы выслушаете? Верят ли они в то, что вы хотите создать открытую и прозрачную среду для обсуждения успехов и неудач? Когда члены команды сталкиваются с трудностями, вы устраиваете им террор или предоставляете помощь и поддержку?

Как вы уже знаете, большинство лидеров ведут трудную борьбу за повышение собственного самоосознания. А поскольку незатребованная критическая обратная связь редко предоставляется по доброй воле, лидерам, желающим меняться, часто приходится действовать прямо. К сожалению, это создает ситуацию в духе уловки-22: если сотрудники не хотят высказывать свое мнение, не будут ли они испытывать еще большее давление, если вы попросите их об этом прямо? Могут ли лидеры преодолеть молчок-эффект и получить неприкрашенные, честные отзывы от подчиненных? К счастью, существует способ добиться *обратной связи, касающейся руководителя*.

## Стать примером в получении обратной связи

Несколько лет назад ко мне обратился Джейми, президент компании, занимающейся гостиничным бизнесом и управлением недвижимостью. Джейми стал третьим президентом за сорок лет ее существования, он пришел в компанию годом ранее, для того чтобы покончить с инертностью, которая могла привести ее к краху. За свою длинную карьеру он накопил разнообразный опыт, но теперь впервые получил должность топ-менеджера.

Джейми поставил перед собой амбициозную цель — в течение следующих пяти лет удвоить размер компании. И чтобы достичь этой цели, ему необходимо было добиться от команды понимания безотлагательности перемен и требовать самых высоких стандартов работы в каждой сфере деятельности организации. Для того чтобы это стало возможным, управляющий персонал должен был чувствовать себя в безопасности при обсуждении проблем компании,

когда руководители неизбежно сталкиваются с горькой правдой и ведут друг с другом серьезные разговоры о пяти краеугольных камнях коллективного инсайта: целях, прогрессе, процессе, достижениях и индивидуальном вкладе.

На первый взгляд у команды руководителей Джейми были все необходимые составляющие. Они были привержены своему видению и сходились во мнении по поводу способов его реализации. В целом им было комфортно работать вместе. Но с тех пор как Джейми занял должность президента, члены команды вели себя неестественно и его не покидало ощущение, что он не знает всей правды. Когда я побеседовала со всеми членами команды, их ответы на мои вопросы подтвердили эти подозрения. Они считали Джейми подходящим человеком для этой должности, но многим из них было трудно доверять ему и наладить с ним отношения.

Мы с Джейми пришли к выводу, что ему придется заняться этими проблемами лично — так сказать, сорвать пластырь с раны — и создать площадку для конфиденциального, но честного обсуждения. На проведение выездного совещания было выделено два дня, и оно должно было начаться с упражнения, ставшего золотым стандартом в моей консультационной работе. Впоследствии Джейми говорил, что то выездное совещание обеспечило ему самую действенную обратную связь, которую он когда-либо получал.

Как известно, впервые этот процесс был применен в начале 1970-х годов в компании General Electric, и его описывали как «суперинтенсивное ознакомительное совещание, в ходе которого члены команды высказывают честные соображения и поднимают вопросы», касающиеся руководителя [13]. Хотя изначально процесс был разработан для того, чтобы помочь новым руководителям и их командам понять друг друга, это так называемое «упражнение по ассимиляции нового руководителя» оказалось весьма ценным независимо от срока пребывания на соответствующей должности — именно потому я называю его ***процессом получения обратной связи, касающейся руководителя***. Обратная связь помогает руководителям практически мгновенно получить инсайт по поводу суждений и ожиданий команды, улучшить свои навыки лидерства и коммуникации, а также почувствовать себя более благополучным. Кроме того, практика показывает, что в командах таких лидеров складываются более тесные, доверительные отношения и возникает более сильное ощущение приверженности их миссии [14].

Итак, одним душным летним днем через несколько месяцев после нашей первой встречи Джейми, его команда и я собрались в конференц-зале местного загородного клуба, в котором, к счастью, работал кондиционер.

— Благодарю всех вас за то, что нашли время приехать сюда, — начал Джейми. — Перед нами стоит одна цель — стать лучшей командой. И начнем с меня. На протяжении следующих трех часов у вас будет возможность предоставить мне обратную связь по поводу моего первого года пребывания в этой должности. Основные правила просты. Допускаются любые отзывы, и все принимают участие. Можем ли все мы согласиться с этим?

Джейми сделал паузу, изучая реакцию присутствующих. Некоторые неуверенно кивнули, но в зале витало ощущение беспокойства. Пытаясь рассеять страхи членов команды, Джейми добавил:

— Для того чтобы вы не чувствовали себя неловко при откровенных высказываниях, я уйду и поручу Таше провести обсуждение. Я попросил ее, чтобы она ни при каких обстоятельствах не раскрывала мне, кто что сказал. Как вы думаете, это работает?

После таких слов опасения присутствующих заметно улеглись, и они ответили хором неожиданно заинтересованных возгласов «да».

Мягко выпроводив Джейми из конференц-зала, я поднялась и показала рукой на семь флипчартов, расположенных вдоль длинной стены. В верхней части каждого листа синим маркером был написан один из следующих вопросов:

1. Что мы знаем о Джейми?
2. Что мы хотим знать о Джейми?
3. Что Джейми следует знать о нас как о команде?
4. Что вызывает у нас озабоченность в связи с поведением и решениями Джейми?
5. Чего мы ждем от Джейми?
6. Что мы хотим, чтобы Джейми прекратил делать, начал или продолжал делать?
7. Что мы можем сказать о наших видении, стратегии и плане?

— Эта часть обсуждения займет около сорока пяти минут, — сказала я участникам совещания. — И мы будем отвечать на все вопросы по порядку. Ваша задача — предоставить мне как можно больше идей, а моя — записать все, что вы скажете.

Расположившись рядом с первым флипчартом, я сняла колпачок с большого черного маркера.

— Давайте начнем с того, что мы знаем о Джейми.

Сразу же прозвучали первые ответы:

— Мы знаем, что он работает в этой отрасли двадцать пять лет.

— Мы знаем, что у него невероятно высокие ожидания.

— Мы знаем, что он должен быть действительно храбрым человеком, поскольку согласился выполнить это упражнение!

Мы продолжили работу в том же духе. Отзывов было так много, что я начала писать мелким почерком, иначе они не уместились бы на огромном листе бумаги. Мы перешли ко второму вопросу, затем к третьему и далее по очереди. Через сорок пять минут все семь флипчартов были исписаны отзывами членов команды.

Я предоставила участникам совещания десятиминутный перерыв и отправилась за Джейми. Когда мы вернулись в конференц-зал, я спросила его:

— Вы готовы?

Он уверенно улыбнулся.

— Готов в большей степени, чем когда бы то ни было!

Однако когда мы подошли к стене с флипчартами, его улыбка погасла, а глаза расширились. Я дала ему несколько минут на то, чтобы прочитать мнения членов команды, и помогла понять смысл некоторых замечаний. Прежде чем приглашать в зал команду, я напомнила Джейми о том, как важно на следующем этапе обсуждения сохранять спокойствие и не переходить к защите.

Вскоре все снова собрались за столом в конференц-зале. Однако прежде чем мы приступили к анализу обратной связи, я предложила Джейми немного рассказать членам команды о своей жизни: чем он любил заниматься в детстве; сколько у него братьев и сестер; какие его самые веселые детские воспоминания; самые важные ценности. На мой взгляд, поделившись такой информацией в правильном контексте, можно почти мгновенного заручиться большим доверием команды, даже если члены команды знают своего руководителя уже много лет.

Затем Джейми начал отвечать на предоставленную командой обратную связь по каждому пункту. Некоторые комментарии он просто подтвердил: «Да, у меня действительно безумно высокие ожидания». «Я рад, что вы считаете, что мы движемся в верном направлении, несмотря на то что первый год был нелегким». Другие отзывы требовали дополнительного обсуждения, а в некоторых случаях Джейми пришлось взять обязательство попробовать другой подход. Например, многие члены команды были огорчены тем, что Джейми время от времени в обход их напрямую обращается

к их подчиненным. Анализ таких претензий помог Джейми понять, что это ставит руководителей в неловкое положение и вызывает замешательство у рядовых сотрудников.

За 90 минут, в течение которых длилось обсуждение (Джейми назвал его «проктологическим обследованием»), осознание им того, как команда воспринимает его поведение, стало значительно глубже, как и понимание командой его ожиданий. Примерно через месяц мы с Джейми встретились снова, и он поведал мне, что поражен тем, как изменилась и его собственная эффективность, и функционирование команды в целом. По его признанию, выездное совещание способствовало росту доверия со стороны членов команды. Они начали более открыто высказываться о реальных проблемах. И хотя время от времени некоторые члены команды возвращались к старым привычкам, они стали более вовлеченными и готовыми к сотрудничеству. Не случайно менее чем через год доходы компании увеличились более чем на 20 процентов.

Безусловно, Джейми и его команда достигли важной вехи на пути к коллективному самоосознанию. Когда Джейми продемонстрировал членам команды, что он готов услышать правду о себе, они почувствовали себя в большей безопасности и честно делились своим мнением даже тогда, когда их об этом не просили. Однако это только первый этап в создании команды, обладающей истинным самоосознанием. Даже после открытия этого канала коммуникации руководители должны стараться поддерживать такую открытость, причем не только между сотрудниками и руководителем, но и между самими членами команды.

## **Вторая составляющая: психологическая безопасность (и ожидания) в связи с необходимостью говорить правду**

В 1996 году докторант Эми Эдмондсон начала исследование, которое стало знаменательным событием в изучении самоосознания команд [15]. Эдмондсон, ныне профессор Гарвардского университета, попыталась понять причины того, почему команды, оказывающие стационарную медицинскую помощь в больницах, допускают ошибки. Эта проблему необходимо было разрешить неотлагательно, поскольку, по статистике, средний пациент больницы повержен риску в связи с возможным совершением от 480 до 960 ошибок [16], которые убивают сотни и наносят вред более чем миллиону пациентов ежегодно в одних только Соединенных Штатах Америки [17].

На протяжении шести месяцев Эдмондсон наблюдала за работой восьми команд, работавших в различных отделениях двух городских университетских клиник. Сначала она была озадачена тем, что команды из более эффективных отделений, то есть отделений с высоким уровнем медицинского обслуживания, сотрудничества, результативности, лидерства и других показателей, сообщают о *большем* количестве ошибок. Однако дальнейший анализ данных позволил Эдмондсон обнаружить причину этих неожиданных результатов.

Конечно, отделения с более низкой эффективностью совершали не меньше ошибок, но они просто не сообщали о них. Почему? Медсестры боялись делать это; они рассказывали Эдмондсон, что тех, кто рискнул сказать правду, «отдали под суд» и «обвинили в совершении ошибок». (Когда я работала в больнице, мне на собственном опыте довелось испытать, насколько трудно там поднять вопрос, который может негативно влиять на тщательно отслеживаемый показатель.) Напротив, в отделениях с самым высоким уровнем эффективности, там, где чаще сообщали об ошибках, медсестры совершенно спокойно их обсуждали. В командах этих отделений медсестры не боялись говорить старшей медсестре, что что-то пошло не так.

Эдмондсон ввела термин **психологическая безопасность** для обозначения общей убежденности членов команды в том, что они могут без каких-либо последствий для себя просить друг друга о помощи, признавать свои ошибки и поднимать трудные вопросы. «Субъективная безопасность, — объясняет Эдмондсон, — не означает ни беспечной вседозволенности, ни неизменно положительных эмоций, это уверенность в том, что команда не поставит в трудное положение и не станет отвергать или наказывать человека за то, что он открыто высказал свое мнение» [18]. Хотя это несколько противоречит здравому смыслу, замечание Эдмондсон по поводу «неизменно положительных эмоций» особенно важно: члены сплоченных команд *менее* склонны критиковать друг друга, во многих случаях из-за ошибочного стремления сохранить гармонию в коллективе. Однако какой бы «хорошей» ни казалась такая гармония, она плохо сказывается на самоосознании команды, а значит, и на ее успехе.

Отдел по работе с персоналом компании Google пришел к аналогичному выводу, проанализировав результаты пятилетней программы исследований, темой которого был изучение условий для создания идеальной команды [19]. В самом начале, после того как группа организационных психологов, инженеров, социологов и статистиков проанализировала результаты

тысяч исследований факторов успеха команд, эти специалисты не смогли выделить какие бы то ни было закономерности. В итоге они попробовали применить другой подход, изучив членов сотен команд Google по таким критериям, как тип личности, образование и стиль работы. Ответов по-прежнему не было. Создавалось впечатление, что состав команды («кто?») не имеет значения, будь то интроверты или экстраверты, эксперты в определенных областях или специалисты широкого профиля, «рабочие пчелки» или «пчелиные матки» либо любое сочетание всего перечисленного выше.

Интересно, что команда исследователей Google добилась прорыва только после того, как приступила к анализу вопроса «как?» — неписанных правил, определяющих подход команды к работе. Их выводы соответствовали резюме, данному Эдмондсон по результатам исследования, которые она проводила в больницах пятнадцатью годами ранее: команды, в которых уровень психологической безопасности высок, неизменно добиваются более высоких результатов, чем команды, в которых он низок или отсутствует вовсе.

Но как психологическая безопасность связана с самоосознанием? Через несколько лет после проведения исследования с участием команд различных отделений больниц Эдмондсон провела еще одно (на этот раз в компании по производству офисной мебели), в ходе которого более пятидесяти команд были всесторонне изучены посредством интервью, опросов и непосредственного наблюдения. (По сути, психолог повсюду ходила за людьми с планшетом в руках, что, кстати, относится к числу и моих любимых занятий.) Как и в прошлый раз, если члены команды чувствовали себя в психологической безопасности, они спокойнее поднимали различные вопросы, не боялись решать реальные проблемы и чаще говорили правду. Кроме того, они были значительно успешнее. На самом же деле основная причина того, почему команды с высоким уровнем психологической безопасности работали лучше, заключалась *именно в том, что у них был более высокий уровень самоосознания.*

Следует отметить, что в компаниях высокого уровня корпоративная культура с элементами психологической безопасности положительно сказывается не только на моральном духе сотрудников и их производительности труда, но и на публичном имидже компании. Эд Кэтмелл считает, что правда, которую топ-менеджеры Рихаг говорят сотрудникам, заставляет последних осознать важность неразглашения информации. В итоге у компании Рихаг никогда не было ни единой утечки сведений в прессу,

даже во время комплексной юридической оценки, когда проходила процедура поглощения Pixar компанией Disney. Несмотря на то что Эд Кэтмелл, Джон Лассетер и Стив Джобс сообщили персоналу о сделке, ни один из сотрудников ничего не открыл журналистам, постоянно дежурившим рядом со штаб-квартирой компании.

Давайте рассмотрим, как лидеры могут обеспечивать безопасность (и ожидания) в случае, когда сотрудники говорят друг другу правду. Когда во время особенно напряженной недели очередной день клонился к закату, предприниматель Ливай Кинг (с ним вы познакомились в предыдущей главе) упорядочивал входящие сообщения, перед тем как уделить несколько часов такому бесполезному времяпрепровождению, как сон. Последнее электронное письмо, отправленное им, прежде чем его голова коснулась подушки, содержало гневную тираду в адрес делового партнера по поводу одной проблемы, не дававшей Ливаю покоя. Однако как только он отправил письмо, то сразу же осознал свою ошибку. Тон письма был неоправданно грубым и даже враждебным. Ливай понял, что все испортил, когда его партнер, который всегда отвечал на письма мгновенно, на этот раз дал ответ через сутки. Партнер ответил сдержанно, но откровенно, обратив внимание Ливая на его провокационные высказывания и вежливо спросив его, действительно ли он испытывает именно такие чувства?

Первое, что сделал Ливай на следующее утро, — разыскал партнера, чтобы извиниться: «Я так сожалею об этом. Не знаю, о чем я думал. Было поздно. Я устал и поступил как кретин». К счастью, его извинения были приняты, но вместо того, чтобы похвалить себя и двигаться дальше, Ливай, обладающий развитым самоосознанием, увидел в этой ситуации большую возможность. На следующем ежемесячном собрании персонала компании Ливай принес ноутбук в конференц-зал, подключил его к проектору и вывел на экран свое оскорбительное письмо. Он видел, как глаза присутствующих расширились от удивления, когда они прочитали сообщение. «Кто-нибудь гордится этим?» — спросил Ливай. Все отрицательно покачали головами. «Хорошо, давайте проанализируем, что я сделал неправильно». Затем участники совещания начали откровенно обсуждать причины инцидента, чтобы разобраться, почему именно это письмо было проявлением грубости, и пришли к общему мнению о том, что Ливай мог поступить иначе. Безусловно, во время обсуждения Ливай испытывал дискомфорт, но он прошел весь путь до конца, поскольку это была благоприятная возможность для обучения команды.



Нет ничего удивительного в том, что первый шаг лидеров, стремящихся создать атмосферу психологической безопасности в своих командах, — это работа над доверием. Это действительно важный шаг, но **одного только доверия для обеспечения психологической безопасности недостаточно**. Не просто полагаясь на то, что все желают друг другу добра, команды с высоким уровнем психологической безопасности идут дальше и демонстрируют уважение, чуткость и заботу друг о друге. Для того чтобы это стало возможным, они должны относиться друг к другу как к обычным людям со своими слабостями и недостатками. Команда исследователей Google обнаружила, что самый мощный фактор психологической безопасности — это **уязвимость**, или готовность признать свои неудачи. И это условие должно соблюдаться в первую очередь на самом верхнем уровне. «Многие лидеры, — рассказывает Ливай Кинг, — говорят “Да, это безопасно [быть уязвимыми]”, но не желают становиться такими. Я не могу просто говорить об этом. Я должен показать, что в нашей компании не страшно допустить ошибку, поскольку мы прощаем друг друга и руководствуемся добрыми намерениями».

Безусловно, как отметила профессор-исследователь и автор книг Брене Браун в своей книге *Daring Greatly\**, во многих случаях это может показаться пугающим и даже неправильным, особенно тем, кто занимает руководящие должности. Однажды я работала с успешным топ-менеджером Дагом Саттлзом, который в начале своей карьеры воспринимал уязвимость как слабость. «Мне казалось, — рассказывал он мне, — что, если я хотя бы намекну на свою ошибку, команда сразу же потеряет ко мне уважение». Однако по мере обретения опыта он понял, что в действительности все как раз наоборот. Даг говорит: «Со временем я понял, что некоторая уязвимость заставляет людей уважать вас, особенно если вы готовы ее признать. Они уходят со словами: “Вот это да! Когда-нибудь я непременно наломаю дров. Но, может, это не так уж страшно, если об этом можно открыто поговорить”».

Помимо демонстрации собственной уязвимости, лидеры создают в командах высокий уровень психологической безопасности посредством совместной **разработки четких правил** [20]. Много лет назад меня попросили помочь команде руководителей, осуществлявшей надзор за медицинским обслуживанием женщин и детей в одной известной клинике, пройти процесс стратегического планирования. Перед новым директором Трейси и четырьмя

---

\* Издана на русском языке: Браун Б. Великие дерзания. М. : Азбука, Азбука-Аттикус, 2014.

старшими медсестрами была поставлена задача обеспечить конкурентоспособность отделения. Поскольку это медицинское учреждение считалось лучшей детской клиникой в городе, многие женщины, в том числе знаменитости, приезжали туда со всех уголков страны на роды. Однако в последние годы в игру вступили местные конкуренты, предлагающие неслыханные в то время удобства, такие как палаты-люкс, личные повара и новые сверкающие помещения. Команде Трейси приходилось соответствовать этому уровню, не просто обеспечивая сострадательный медицинский уход на уровне мировых стандартов, но и предлагая первоклассные услуги такого рода, какие предоставляют в пятизвездочных отелях.

Возможно, некоторые руководители попытались бы просто вложить в решение проблемы много денег, скажем провести реконструкцию помещений или попытаться превзойти конкурентов в плане удобств. Однако Трейси и ее команда пошли еще дальше. Понимая, что между готовностью говорить друг другу правду и достижением амбициозных целей есть прямая связь, они решили сфокусироваться на том, чтобы сделать свое отделение более безопасным и благоприятным местом для работы медсестер и технического персонала.

Таким образом, прежде чем мы приступили к бизнес-планированию, первым делом нам надо было откровенно поговорить о функционировании команды Трейси, то есть о краеугольном камне производственного процесса. Члены команды признали, что хотя обычно они хорошо работают вместе, порой между ними возникает не выраженное явно напряжение, но это никто не хочет обсуждать. Поэтому я предложила разработать правила поведения для всех членов команды. Я сказала: «Ваша задача состоит в том, чтобы договориться о правилах работы в команде. Какие действия помогут вам реализовать свою стратегию? Какую среду вы хотите сформировать? Что вам придется сделать, чтобы создать безопасную и благоприятную атмосферу в команде?» Для определения этих действий мы воспользовались моделью начать — прекратить — продолжить, о которой рассказывалось в главе 7 (я считаю, что эта модель не очень эффективна для роста индивидуального самоосознания, но она может предоставить в распоряжение команд общую концептуальную схему обсуждения работающих и не работающих принципов).

Далее представлен окончательный список правил, составленный командой Трейси:

- Не водить сплетни: открытое, честное, безопасное общение.
- Всегда обращаться прямо к человеку: вести трудные разговоры друг с другом в духе поддержки.
- Работа есть работа: сохранять хорошие отношения даже после самых трудных разговоров.
- Видеть в людях лучшее: поддерживать друг друга в присутствии персонала, пациентов и врачей.
- Проявлять снисходительность: все мы люди и все совершаем ошибки. Необходимо исправлять их и идти вперед.

Для того чтобы правила общения стали частью повседневной рабочей жизни, а не документом, забытым в ящике стола, члены команды Трейси развесили листы с этим списком в своих кабинетах и включили его в повестку дня совещаний, так они могли всегда держать принципы поведения в центре своего внимания. Когда сотрудники руководствовались этими принципами, они хвалили друг друга, в противном случае напоминали друг другу об этом. В конечном счете члены команды Трейси привнесли эти правила в работу своих команд и ввели их во всем отделении. Это повлекло за собой бесспорное повышение эффективности работы: менее чем за год вовлеченность персонала повысилась с 71 до 86 процентов; клиника попала в десятку лучших клиник из 163 медицинских учреждений национального уровня; удалось даже увеличить объем предоставляемых услуг на сокращающемся рынке. Трейси и члены ее команды обнаружили, что затраты времени и энергии на разработку ряда простых норм поведения для создания психологической безопасности в команде руководителей окупились с лихвой.

### **Третья составляющая: неизменная приверженность самоосознанию и постоянная его поддержка**

Яркий дневной свет лился в окна; я рассматривала заставленный разными вещами пестрый кабинет, в который только что вошла. Справа от меня стоял изящный длинный стол с огромным монитором компьютера Apple в центре. Слева расположилась стена книжных шкафов, в которых было много разных фигурок, семейных фотографий, наград и других предметов, в том числе слепок руки — знаменитый в мировом сообществе компьютерной анимации. Всего несколькими минутами ранее я вошла в кампус площадью около двух тысяч квадратных метров в городе Эмеривилл, в Калифорнии, прошла по длинной

затененной дорожке и вошла в атриум здания, названного в честь Стива Джобса. У главного входа с одной стороны стояли фигурки Салли и Майка из мультфильма «Корпорация монстров» в натуральную величину, а с другой — огромная скульптура Вуди и Базза из «Истории игрушек». На задней стене висела гигантская репродукция, на которой шотландская принцесса Меринда из мультфильма «Храбрая сердцем» скачет по лесу на своем благородном коне.

Была вторая половина четверга; я сидела в штаб-квартире Рихар в кабинете блестящего президента компании Эда Кэтмелла. Подобно многим, я была в восторге от его книги Creativity Inc.\*, опубликованной в 2014 году. Однако, поскольку я исследователь с высоким уровнем самоосознания, некоторые части его книги так заинтересовали меня, что я просто обязана была обсудить их с автором. Помимо всего прочего, я хотела узнать больше о ныне печально известном Дне замечаний Рихар, о котором Кэтмелл рассказал в последней главе книги.

Был 2013 год. Несмотря на то что ряд мультфильмов Рихар побил рекорды кассовых сборов, в компании ощущалась досадная атмосфера инертности. Помимо роста производственных затрат Кэтмелл и его команда обратили внимание на едва различимую, но тревожную тенденцию, особенно для Кэтмелла, который руководствовался принципом «управление посредством самоосознания» [21]. В последние годы по мере роста компании менялась и ее культура. Похоже, что вместо «свободной коммуникации» [22], которая позволила компании добиться такого успеха, сотрудники все больше занимались самоцензурой. Кэтмелл хотел знать, почему люди так неохотно говорят правду и, что не менее важно, что с этим делать.

Очевидно, что простого поощрения обратной связи было недостаточно: Кэтмеллу и его команде требовался особый процесс для ее генерирования. В итоге 11 марта Рихар закрыли, чтобы провести День честности, который в компании назвали Днем замечаний. За несколько недель до этого мероприятия руководители Рихар задали сотрудникам такой вопрос: «На дворе 2017 год. Для создания обоих фильмов, выпущенных в этом году, потребовалось менее 18 500 человеко-недель... Какие инновации помогли нам достичь этой экономии? Что конкретно мы делали не так, как прежде?» [23]. Было получено более четырех тысяч ответов, осветивших тысячи различных тем, от уменьшения количества времени создания каждого фильма до создания лучших рабочих мест и сокращения неявного гендерного смещения

---

\* Издана на русском языке: Кэтмелл Э, Уоллес Э. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. М. : Альпина Пабlishер, 2015.

в фильмах компании. Руководители Pixar наметили чуть более 100 тем, которые сотрудники должны были обсудить во время 171 сессии, проходившей во всех трех зданиях кампуса компании. Сотрудники сами выбирали, какие сессии посетить, и все мероприятия вели специально обученные фасилитаторы. В конце каждой сессии участники должны были заполнить «итоговые формы»: красные предназначались для конкретных предложений, синие — для «мозговых штурмов», желтые — для лучших методов работы, а также заданий для «адвокатов идей», которые должны были помогать с дальнейшим продвижением предложений, выдвинутых во время дискуссий.

Сооснователь и главный креативный директор Pixar Джон Лассетер начал с того, что напомнил всем присутствующим о значении искренности для успеха компании. Он подчеркнул, насколько трудно предоставлять и получать неприятную обратную связь, но призвал всех делать все возможное для того, чтобы быть честными. «Некоторые замечания будут касаться лично вас... — сказал он. — Не обижайтесь: все мнения высказываются ради благополучия Pixar. Будьте честны!»

Спустя несколько месяцев после Дня замечаний Кэтмелл получил от сотрудников много электронных писем, в которых они одобряли и саму концепцию, и ее реализацию. Казалось, этот эксперимент, по словам Кэтмелла, позволил «выйти из тупика, мешавшего искренности» [24]; «люди поняли, что делиться своими мыслями и идеями для них совершенно безопасно» [25]. По мнению Кэтмелла, День замечаний служил напоминанием о том, что «взаимодействие, решимость и искренность всегда и без исключений помогают нам двигаться вверх» [26].

Но теперь, по прошествии нескольких лет, мне нужен был окончательный вердикт. Был ли успех того мероприятия единичным примером или оно действительно оказывало длительное влияние на культуру Pixar? По-прежнему ли руководство компании слышит правду от своих сотрудников? В самом ли деле сотрудники чувствуют себя более комфортно, предоставляя и получая искреннюю обратную связь?

Пока все эти вопросы крутились у меня в голове, в двери появился Эд Кэтмелл. Одетый в джинсы и рубашку с короткими рукавами и воротником на пуговицах (и, разумеется, с часами Apple на руке), он проковылял к креслу, стоявшему напротив моего. Показав на гипс на правой ноге, он язвительно заметил: «Я выпил лишнего в байкерском баре и сделал удар с разворота». Я ухмыльнулась, заподозрив, что, скорее всего, его травма была получена по-другому.

Во время нашего разговора я была поражена тем, насколько глубоко мыслит Кэтмелл. Он был сосредоточен и вел себя как профессор, избегал слишком упрощенных или изящных объяснений. Особенно заметно это стало, когда я спросила, что произошло после Дня замечаний. Откинувшись в кресле, Кэтмелл поправил очки. Я улыбнулась, ожидая, что он порадует меня рассказом о том, как День замечаний решил все их проблемы с искренностью.

Однако Кэтмелл выбрал несколько другой путь. «Безусловно, это было очень ценное мероприятие, — сказал он. — Однако некоторые моменты остались без внимания». Кэтмелл рассказал, что через несколько месяцев после того памятного дня в компании с одним из фильмов случился серьезный кризис. Как традиционные каналы, так и каналы обратной связи, предназначенной для руководителей, не справились со своей задачей, причем до такой степени, что выпуск фильма вообще оказался под угрозой.

Кэтмелл сделал паузу, пока я связала все воедино.

— Так, значит, все эти проблемы существовали во время Дня замечаний? — спросила я, и Кэтмелл кивнул.

— И все знали об их существовании?

Он снова кивнул. Я изумленно спросила:

— И никто ничего не сказал о них в *день честности*?

Кэтмелл кивнул третий раз, посмотрев на меня с таким выражением, будто воскликнул «*Бинго!*».

Затем Кэтмелл продолжил:

— Мы поняли, что у компании есть более глубокая проблема, которую нам необходимо проанализировать. День замечаний был построен на основании весьма успешного процесса, разработанного вместе с Braintrust — группой режиссеров и сценаристов. Команда проделала большую работу ради того, чтобы сделать высказывание замечаний и критики на совещании безопасным. Мы пытались воспроизвести этот подход к обеспечению безопасности в масштабах всей компании.

Однако, по признанию Кэтмелла, возникли две проблемы. Во-первых, не каждый менеджер умеет получать постоянную обратную связь и правильно на нее реагировать.

— Люди берут пример с того, что видят своими глазами, — сказал Кэтмелл, — а не с того, что мы говорим.

Как бы часто топ-менеджеры компании ни уверяли всех в том, что критика не повлечет за собой никаких последствий, если сотрудники не чувствуют себя в безопасности в своей команде, то будут весьма осторожны в высказываниях.

Во-вторых, хоть замечания и высказываются из лучших побуждений, они не предлагают решения проблем.

— Для выработки решения, — сказал он, — требуются большие усилия, ведь надо найти оптимальные решения и разобраться, как действовать в соответствии с ними.

В конце Дня замечаний у членов команды Рихар были тысячи разных отзывов, но им предстояло проанализировать всю эту информацию, найти закономерности, расставить приоритеты, а *затем* выработать решения.

Самым большим потрясением для руководства компании было то, что о некоторых серьезных проблемах вообще никто не упомянул. По мнению Кэтмелла, никто не вынес их на всеобщее обозрение, потому что предположил, что это сделает кто-то другой. А поскольку руководители не знали о существовании этих проблем, они не обеспечили возможность для их обсуждения.

— Трудно создать безопасную среду для проблемы, о существовании которой не подозреваешь, — отметил Эд Кэтмелл.

Другими словами, у руководителей Рихар не было данных, которые поставили бы под сомнение их предположения о том, как функционирует компания. Таким образом, предположения — самый сложный из пяти краеугольных камней коллективного самоосознания.

Очевидно, что если топ-менеджеры Рихар хотели обеспечить поток обратной связи, они должны были внедрить постоянную процедуру, которую необходимо было бы определенным образом настроить ради получения реальных результатов. Два сотрудника компании (один технический специалист, а другой художественный) предложили такую систему: если людям неловко признаться своему менеджеру в том, что нечто пошло не так, как надо, они могут обратиться за помощью к назначенному *коллеге-пирату*. Кэтмелл объясняет это так: «Во времена настоящих пиратов команда выбирала одного из товарищей, чтобы тот передавал капитану проблемы и жалобы, при условии что за это его не убьют».

Компания Рихар внедрила такой подход в качестве обратного канала для раскрытия проблем, оставшихся без внимания. Однако по прошествии восьми месяцев эта система по-прежнему не обеспечивала поступление ценной информации. Тогда Джим Моррис, в то время CEO Рихар, предложил каждому пирату выбрать от четырех до шести коллег из своего отдела и вместе доводить обратную связь до сведения Кэтмелла и Морриса. В каждом отделе была сформирована разнородная группа, члены которой

чувствовали себя комфортно друг с другом, следовательно, им с большей вероятностью было бы комфортно общаться также с Кэтмеллом и Моррисом.

Теперь команда Рихар оказалась на верном пути. Коллеги-пираты относились к своим обязанностям очень серьезно, что позволило вывести на поверхность многие проблемы, оставшиеся без внимания в тот памятный день. «Так у нас появился механизм поиска более глубоких инсайтов и закономерностей в отделах и кросс-функциональных командах, — рассказывал Кэтмелл, лучезарно улыбаясь. — Мы нашли золотую жилу». После этого был запущен ряд организационных изменений, которые сейчас приносят плоды.

Тем не менее Кэтмелл поспешил отметить, что это решение тоже не было идеальным. Одни проблемы было легко решить, другие требовали больших усилий, а было и такое, с чем компания борется до сих пор. «Было бы серьезной ошибкой считать, что мы во всем разобрались», — признался он. При всем при том большая ценность коллег-пиратов состояла в том, что они обнаружили ряд системных проблем, стоявших на пути неизменной честности. А разобравшись в причинах того, почему сотрудники не говорят правду, они помогли умным и талантливым руководителям компании создать культуру, в которой это стало возможным.

Подход Рихар — только один из способов внедрить регулярную процедуру получения обратной связи и сформировать культуру осведомленности. Давайте рассмотрим еще один пример, несколько более невероятный. В 1975 году 26-летний Рэй Далио основал в своей нью-йоркской квартире компанию Bridgewater Associates. Впоследствии она стала самым крупным в мире хедж-фондом, и Далио относит ее успех на счет таких принципов, как «радикальная правда» и «радикальная прозрачность»\* [27].

В компании Bridgewater сотрудников призывают критиковать непродуктивное поведение, а высказывание критических замечаний в адрес других сотрудников за их спиной может стать причиной увольнения [28]. Все разговоры, если только они не касаются личных вопросов или закрытой информации, записываются, и к ним может получить доступ любой сотрудник компании. Bridgewater даже вложила деньги в технологии для поддержки свободного потока обратной связи. С помощью выданных компанией планшетов iPad сотрудники записывают свои трудности и неудачи в так

---

\* Далио сформулировал свое кредо в виде документа на 123 страницы, который содержит 201 его самый твердый принцип жизни и управления. Новые сотрудники обязаны ознакомиться с этим фолиантом; кроме того, Далио часто использует его в качестве основы для ночных домашних заданий, которые должны выполнять сотрудники.



называемый журнал регистрации вопросов. У всех сотрудников, в том числе у самого Далио, есть также «цифровая бейсбольная карточка» [29], в которой друг другу выставляются баллы от 0 до 10 за такие качества, как креативность и надежность, а затем среднее количество баллов отображается в карточке сотрудника, что видят все. С помощью другого приложения сотрудники ставят «точки»: «хорошие точки» за поступки, поддерживающие команду, «плохие точки» помогают сотрудникам понять, что в их поведении может ей навредить [30]. Один из главных инвестиционных директоров компании отмечает, что с помощью этих процедур они «добиваются правды любой ценой» [31].

Но *какой* ценой? И следует ли другим компаниям брать на вооружение радикальные методы Bridgewater? Безусловно, этот фонд добивается впечатляющих финансовых результатов: он вернул инвесторам больше денег, чем любой другой хедж-фонд за всю историю [32]. И многие его служащие утверждают, что им так нравится работать в этой компании, что они не представляют себя в другом месте [33]. Однако кое-кто убежден, что компания добивается успеха не благодаря, а вопреки этому «постоянному барабанному бою критики» [34]. Один бывший сотрудник признался: «В Bridgewater вы встретите людей, которые практикуют кабинетную психологию. Несколько молодых людей, которым чуть больше двадцати, носятся туда-сюда, якобы диагностируя проблемы, выявлять которые я не доверил бы даже человеку со степенью доктора наук в области психологии» [35]. Возможно, именно по этой причине целых 30 процентов новых сотрудников уходят из компании, добровольно или не по своей воле, в течение первых двух лет работы [36].

И кто же такой Далио — блестящий визионер или оруэлловский автократ [37]? Ответ зависит от того, кого вы об этом спросите. Безусловно, я не могу не согласиться с непоколебимой приверженностью Далио правде, но, на мой взгляд, методы компании Bridgewater обходятся слишком дорого; многие команды могут создать условия для получения богатой обратной связи, не прибегая к крайностям. Давайте рассмотрим один из таких способов: **испытание искренности** — эту процедуру, помогающую добиться непрерывного самоосознания в командах, я оттачивала много лет\*.

---

\* Процедура основана на идеях, почерпнутых из превосходной книги Патрика Ленсиони *The Five Dysfunctions of a Team* (Книга издана на русском языке: *Ленсиони П. Пять пороков команды*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.), которую, на мой взгляд, должны прочитать все действующие и будущие менеджеры.

## Приверженность непрерывному командному самоосознанию в действии: испытание искренности

— Мы... мы будем делать *что*? — спросил один возмущенный вице-президент.

— Со всем уважением... Честно говоря, я не понимаю, почему это необходимо, — сказал другой. — Бизнес процветает. Наш рост из года в год превышает все прогнозы.

— Я согласна, — сказала Сара, вице-президент по финансам. — Все мы с уважением относимся к вашей работе, Таша, поверьте мне. Утренняя сессия была просто замечательная. Но вы должны понять, что мы уже команда с самым высоким уровнем самоосознания из всех, которые я знаю. У нас как у компании есть четкое направление. Джон — превосходный президент, он подает нам всем прекрасный пример получения обратной связи. Все знают, что можно говорить открыто и не ожидать неприятных последствий. Честно? Мы любим друг друга. Мы доверяем друг другу. Мы вместе проводим свободное время. Так что, Таша, спасибо вам, но, по-моему, нам не нужно тратить три с половиной часа на обмен отзывами.

За все годы работы организационным психологом я никогда не сталкивалась с таким блестящим и хорошо аргументированным противодействием. Топ-менеджеры не только точно знали, что говорить; они были правы — в основном. В их успешной компании уже были налицо большинство признаков высокого самоосознания. Однако, как ни парадоксально, успех порождал новую проблему. Когда все идет хорошо, люди в большей степени склонны не принимать во внимание реальность вероятных проблем, не заводить трудных разговоров, мириться с плохим поведением. В последние месяцы Джон обратил внимание на растущую остроту борьбы за сферы влияния: руководители сидели в своих отделах и, похоже, выходили оттуда только для того, чтобы поссориться из-за мелких кросс-функциональных вопросов, а порой они втягивали в это самого Джона, чтобы он их рассудил.

— Они дерутся как братья и сестры! — жаловался он.

— Я сталкивалась с подобным много раз, — сказала я ему. — Вице-президенту по продажам и вице-президенту по маркетингу гораздо легче ломать копыя в борьбе за бюджет, чем обсудить глубокие, но незаметные проблемы в методах совместной работы.

Требовалось определить, в чем состоят эти проблемы.

Но вернемся к выездному совещанию и сопротивлению его участников, действовавшим, конечно же, из лучших побуждений.

— Хорошо, — ответила я Саре. — Я поняла, что вы хотели сказать.

Я сделала глубокий вдох, так как знала, что мои слова решат исход оставшейся части дня.

— Позвольте мне задать вопрос. Кто из вас сейчас волнуется?

Руки подняли все.

— Ваше волнение вполне понятно и совершенно нормально, — сказала я. — Однако страх, ощущаемый в этом зале, свидетельствует о том, что что-то по-прежнему мешает вам по-настоящему открыться друг другу. Может, кто-нибудь из вас боится раскачивать лодку, когда все так спокойно. Возможно, кто-то старается избегать конфликтов или просто сохраняет спокойствие, потому что все остальные спокойны. Вопрос, видимо, состоит в том, что у вас, ребята, нет последней составляющей для самоосознания в команде? Вы и правда взяли на себя бессрочное обязательство поддерживать высокий уровень самоосознания?

Прежде чем кто-то смог ответить, я продолжила:

— С моей стороны было бы нечестно уверять вас, что это будет легко, но я могу пообещать вам две вещи. Во-первых, процедура работает. А во-вторых, этот разговор будет одним из самых важных для вашей команды.

На меня уставились девять пар широко раскрытых глаз. Я дала обещания. Теперь мне оставалось только выполнить их. В этом мне помог отличный старт.

Перепадка с топ-менеджерами произошла во второй половине дня во время однодневного выездного совещания, организованного мной и Джоном для того, чтобы проанализировать функционирование организации и заложить фундамент для регулярной процедуры открытого обмена обратной связью. Утро было посвящено быстрой проверке стратегического направления компании, разработке норм поведения членов команды и самое важное — участию Джона в получении обратной связи, касающейся руководителя. Это упражнение было выполнено достаточно эффективно: Джон открыл ряд своих сильных и слабых сторон, о которых раньше не знал. А пример правильного получения обратной связи, который он подавал, создал важную предпосылку для того, чтобы члены его команды чувствовали себя более комфортно, предоставляя обратную связь друг другу; этим мы должны были заниматься оставшиеся три с половиной часа.

Испытание искренности длится несколько месяцев или даже лет, но начинается оно с **обмена отзывами в команде**, в ходе которого каждый член команды должен высказать коллегам свое мнение об их сильных и слабых сторонах, а также о том, как им увеличить ценность своего вклада в общий успех. И если это не слишком страшит людей, то каждый из них предоставляет обратную связь перед всей командой. Для выполнения этого упражнения руководители компании могут привлечь независимого фасилитатора (Джон пригласил меня), обладающего умением поддерживать групповую динамику, например организационного психолога или специалиста по управлению персоналом. В качестве альтернативы фасилитацию можно поручить одному из членов команды. Помимо того что этот человек должен пользоваться доверием и быть искушенным в вопросах межличностной коммуникации, он должен также быть не самым старшим и не самым младшим членом команды. (Как правило, чем больше команда, тем более целесообразно привлечь опытного фасилитатора; в группах численностью больше пяти-шести человек он способен обеспечить эффективную и результативную динамику мероприятия.)

Команда Джона была проинформирована о предстоящем обмене обратной связью. Три недели назад Джон попросил членов команды подумать о вкладе каждого из коллег: какие их действия помогают команде; что они могли бы делать иначе; какая помощь необходима им лично от каждого, чтобы добиться успеха. Я встала и подошла к флипчарту, на котором уже был кратко описан регламент мероприятия. Вот это описание:

### **Процедура (20 минут на человека)**

- Подготовить обратную связь.
- Предоставить обратную связь по вопросу 1 (30 секунд на вопрос).
- Предоставить обратную связь по вопросам 2 и 3 (30 секунд на вопрос).
- Ответить на уточняющие вопросы.

Затем я объяснила, как все происходит: каждый член команды должен высказать мнение о вкладе всех своих коллег, сидящих за столом, ответив на три вопроса; и у всех присутствующих будет возможность задать уточняющие вопросы по поводу его обратной связи на исходе отведенного ему времени. Девять участников совещания были в случайном порядке разделены на три группы, а все упражнения предстояло выполнить в три этапа

с короткими перерывами между ними. В самом конце мы должны были обработать полученную информацию и подвести итоги.

Убедившись в том, что топ-менеджеры из первой группы не против приступить к выполнению упражнения, я открыла следующую страницу флипчарта, где уже были написаны три вопроса о коллегах, на которые им предстояло ответить.

1. Какие действия этого человека больше всего способствуют успеху команды?
2. Что этому человеку нужно изменить в своем поведении, чтобы добиться более весомых успехов?
3. Как он должен вести себя, чтобы помочь мне добиваться более весомых успехов?

— Итак, — сказала я, — пора приступать к делу. У вас есть несколько минут на подготовку обратной связи для первой группы. Но помните: ваша задача состоит не в том, чтобы сказать своим товарищам все, что вы о них думаете; нам необходима обратная связь по каждому вопросу, а на ответ должно уходить не более тридцати секунд.

Я подчеркнула, что обратная связь должна очерчивать конкретные аспекты поведения, а не сводиться к общим фразам.

— Под отзывами насчет поведения подразумевается, что вы должны привести конкретные примеры того, **что человек сказал, как он это сделал или что именно он сделал**, а не обобщения и интерпретации. Если вы говорите, что коллега ведет себя агрессивно, то вы истолковываете его поведение, а не описываете его. Вместо этого лучше сказать, например: «Во время последнего совещания вы трижды перебивали меня и каждый раз повышали голос». Это касается поведения. Сосредоточение внимания на поступках коллеги, а не на толкованиях и суждениях позволяет ему лучше понять, что вы хотите сказать, а также спокойно выслушать ваше мнение, а не становиться в защитную позу.

Не успела я подумать, что участники совещания наконец начинают что-то понимать, как Сара снова подняла руку с энтузиазмом круглой отличницы.

— Я понимаю, о чем вы говорите, — произнесла она, — но все это, пожалуй, немного чересчур. Так ли уж необходимо предоставлять обратную связь в устной форме? Разве нельзя было просто написать и предоставить обратную связь анонимно?

Сидящие за столом коллеги Сары согласно закивали головами и стали поддакивать.

— Есть три причины того, почему лучше предоставлять обратную связь в устной форме, Сара, — сказала я. — Во-первых, глубину и детализацию, которую вы получите в ходе обсуждения, не сравнить с тем, что можно получить в случае письменной обратной связи. Во-вторых, хотите верить, хотите нет, но получать анонимные отзывы во многих случаях гораздо более. Если нельзя узнать, кому принадлежит мнение, человек бывает не так осторожен в формулировках. И в-третьих, предоставление обратной связи во всеуслышание позволяет выработать такую привычку в безопасных, контролируемых условиях, а это повышает вероятность того, что вы продолжите поступать так и в будущем.

Почувствовав, что тревога еще не покинула присутствующих, я ознакомила их с основными правилами, которые должны были гарантировать, что все участники будут вести себя честно, открыто и уважительно по отношению друг к другу.

### **Основные правила получения обратной связи\***

1. Не допускать выражения несогласия и оборонительного поведения: быть любознательными и помнить о том, что восприятие — это и есть реальность.
2. Делать заметки и задавать только уточняющие вопросы.
3. Быть непредвзятыми и исходить из добрых намерений.
4. Благодарить членов команды, ведь предоставлять обратную связь нелегко.

### **Основные правила предоставления обратной связи**

1. Избегать общих фраз («вы всегда» или «вы никогда»).
2. Фокусироваться на поведении, а не на человеке.
3. Не давать оценку поведения других людей, а говорить только о самом поведении.
4. Приводить примеры.

---

\* Если команда еще не знакома с моделью получения обратной связи 3R, о которой шла речь в главе 8, я настоятельно рекомендую вам кратко описать этот процесс, прежде чем знакомить членов команды с этими правилами.

Итак, пора было приступить к делу. Я дала каждому члену команды несколько минут на подготовку ответов на вопросы в отношении группы 1: первым должен был стать топ-менеджер по имени Даг. Мы выслушали всех присутствующих по очереди, причем каждый участник сначала отвечал на вопрос 1, а затем на вопросы 2 и 3\*. Даг благоразумно делал заметки, чтобы зафиксировать полученную обратную связь, а когда все завершилось, члены команды выжидающе посмотрели на него. Он улыбнулся, поблагодарил их и задал несколько уточняющих вопросов. А поскольку Даг прошел через всё и остался цел и невредим, все немного успокоились. Теперь команда вошла в ритм. Мы перешли к другим членам группы 1, а после короткого перерыва продолжили работать с группами 2 и 3.

Когда мы закончили, обессиленные члены команды начали громко аплодировать тому, что они только что сделали. Команда полностью придерживалась основных правил и, по крайней мере, с моей точки зрения, обнаружила ряд крайне важных проблем. Не менее важно, что, по моим наблюдениям, каждый член команды смог услышать и усвоить обратную связь без самозащиты, отрицания или истерики. Были ли слезы? Безусловно, это не редкость. За много лет применения этого задания на практике я видела столько же слез, пролитых в случае позитивной обратной связи, сколько и в случае конструктивной критики.

Когда наши три часа почти истекли, я поставила перед членами команды трудную, но интересную задачу.

— В заключение мы с вами проведем круговой опрос. Я хотела бы, чтобы каждый из вас взял на себя одно обязательство на основании только что полученной обратной связи.

— Я возьму на себя роль адвоката дьявола и буду чаще говорить от имени клиентов, — сказал один топ-менеджер.

---

\* Меня часто спрашивают, почему я предлагаю именно такой порядок: все члены команды отвечают сначала на вопрос 1, а затем на вопросы 2 и 3, вместо того чтобы давать ответы на все вопросы сразу. Во-первых, получение ответов всех членов команды на один и тот же вопрос, в отличие от ответов на все вопросы, — это лучший способ обнаружить закономерности. Во-вторых, на мой взгляд, желание дать ответы на все вопросы сразу же часто обусловлено ошибочным стремлением смягчить негативный отзыв («Если я сначала скажу Дагу, что мне в нем нравится, мне будет легче сказать ему о том, что мне не нравится»). Однако такой подход не позволяет сформировать непреходящую культуру искренности. Члены команды с высоким уровнем самоосознания делают усилие над собой и, придерживаясь основных правил, вступают в открытый диалог!

— Я буду уделять больше времени тому, чтобы встретиться с каждым из вас лично, вместо того чтобы делать свое дело, не учитывая мнения коллег, — сказал другой.

— Думаю, мне лучше прекратить заикливаться на ошибках и переключиться на поиск решений, — сказал третий.

То был долгий день. Нам оставалось только согласовать план действий, направленных на поддержание процесса, который я называю *обсуждением полученных результатов*. Члены команды приняли решение собираться каждый месяц и посвящать обсуждению около тридцати минут. За это время каждый из них должен был отчитаться в том, что он делает для выполнения своего обязательства, а затем попросить у коллег обратную связь, поддержку или что-то другое, что помогло бы ему продолжать совершенствоваться. Однако члены команды понимали, что обсуждение полученных результатов — это не повод для того, чтобы на протяжении нескольких дней или недель ничего не предпринимать. В связи с этим все договорились обращать внимание на то, не противоречит ли что-либо в поведении каждого члена команды выполнению обязательства или, наоборот, поддерживает его, и сразу же сообщать об этом.

Прежде чем распрощаться с Джоном и его командой, я напомнила им об одном крайне важном моменте. «Теперь, когда культура обратной связи, будем надеяться, начала укреплять свои позиции, старайтесь не поддаваться соблазну считать, что вы сделали свою работу, — сказала я им. — Ваша работа еще не выполнена. На самом деле это только начало. И для того чтобы всегда оставаться верными ей, понадобится неизменная приверженность этой задаче». Поэтому я рекомендую всем командам проводить обмен обратной связью минимум один раз в год — в конце концов, всегда будут новые поступки, новые вызовы и новые члены команды, а поддержание потока обратной связи имеет большое значение для решения новых проблем по мере их возникновения.

После этого члены команды Джона покинули зал, уставшие, но приободренные — и, да, с глубоким чувством облегчения. Выполнила ли я свое обещание устроить один из самых важных разговоров в жизни их команды? Через несколько месяцев я выяснила этот вопрос. Если обмен обратной связью и прошел удачно, то успехи, которых команда добилась впоследствии, потребовали напряженных усилий и были несомненно исключительными. Подобно многим командам, состоящим из простых смертных, члены команды Джона порой возвращались к своему прежнему поведению,



но теперь они стали достаточно храбрыми и заинтересованными в успехе и могли критиковать друг друга. Когда я спросила Джона, каков конечный результат, он сказал: «Наша команда успеваает сделать больше за такое же количество времени. Мы выявляем важные проблемы в бизнесе и решаем их раньше, чем все выходит из-под контроля. А больше всего меня поражает то, что практически исчезла разобщенность: теперь мы действительно работаем как одна команда».

Несмотря на то что испытание искренности ориентировано главным образом на рабочую обстановку, его могут использовать для формирования и поддержания культуры самоосознания все команды, будь то топ-менеджеры, управляющие компанией, родственники, которые пытаются наладить отношения друг с другом, или группы волонтеров, стремящиеся изменить мир к лучшему. (Если вы хотите внедрить эту процедуру в своей команде, загрузите пособие по ней на сайте [www.insight-book.com](http://www.insight-book.com).) На самом деле, независимо от ваших целей приверженность формированию и сохранению самоосознания в команде определяет разницу между неудачей и побуждающим к действию, впечатляющим успехом. К счастью, искренность рождает волну удачи: чем честнее вы друг с другом, тем легче вам быть честными в будущем. Безусловно, для этого требуются труд и мужество, но результат того стоит. Вы сделаете отношения в команде более глубокими, укрепите сотрудничество и добьетесь существенного прогресса в выполнении своей миссии.

## От команд к организациям с высоко развитым самоосознанием

В 1888 году, находясь в гостях у своей матери в родительском доме, 34-летний Джордж Истмен возился с анаграммой, пытаясь придумать название для своей новой компании [38]. Он хотел, чтобы оно было коротким, уникальным и легко произносимым. Истмену понравилось слово, которое он составил в итоге, особенно первая буква «К», которую он считал «сильной [и] острой» [39].

Немного позже в том же году Истмен арендовал третий этаж здания по адресу Стейт-стрит, 343, в его родном городе Рочестере, в штате Нью-Йорк, — так родилась компания, ставшая иконой предпринимательства.

Бизнес-модель, внедренная Истменом, практически сразу же начала приносить прибыль — отчасти потому, что после покупки его относительно недорогих фотоаппаратов потребителям требовалось постоянно приобретать такие высокорентабельные товары, как фотопленка, химикаты и бумага. Почти целое столетие компания Kodak процветала, захватив 90 процентов рынка пленочных фотоаппаратов и сопутствующих материалов. К концу 1970-х компания выпускала 85 процентов камер, которые продавались в Соединенных Штатах Америки. И этот бренд был не только рентабельным — похоже, он воплотил сам дух американской мечты. Например, как известно, астронавт Нил Армстронг взял пленку Ektachrome на Луну, а рок-музыкант Пол Саймон отдал дань уважения 35-миллиметровой пленке Kodachrome в своей одноименной песне.

Тем не менее Kodak оказалась не способна понять меняющиеся реалии потребительской базы, в частности рождение цифровой фотографии и последовавшая за этим смерть аналоговой фотографии, что в конечном счете привело к ее гибели. В 1975 году, когда инженер-электрик компании Стивен Сассон собрал прототип первой цифровой камеры, руководители отправили ее в утиль, так как сочли, что она навредит пленочному бизнесу [40]. Продемонстрировав хрестоматийный пример заблуждения, Сассон так охарактеризовал реакцию руководства Kodak: «Как мило — но никому не говорите об этом» [41].

В конце 1970-х, как утверждают Пол Кэрролл и Чунка Муй в своей книге *Billion Dollar Lessons* («Уроки на миллиард долларов»), проблемы компании Kodak еще больше обострились под влиянием требований партнеров — от мастерских по проявке пленки и печати фотографий до розничных точек по продаже фотопленки — оценить жизнеспособность традиционной пленочной технологии в долгосрочной перспективе. В отчете за 1981 год было сказано, что действующая бизнес-модель будет оставаться конкурентоспособной только до 1990 года — не потому, что потребители отдавали предпочтение пленке, а потому, что цифровые камеры и фотопринтеры поначалу стоили слишком дорого. Однако вместо того, чтобы отнестись к полученным результатам как к призыву переосмыслить свой бизнес и сказать правду всем заинтересованным лицам, топ-менеджеры Kodak зарыли головы в песок еще глубже. И хотя компания предприняла заурядную попытку проникнуть в область цифровых технологий, из-за медлительности ее опередили конкуренты, которые уже успели отреагировать на новую реальность. Последний гвоздь в гроб Kodak был забит в январе 2012 года, когда компания объявила

о банкротстве по статье 11 закона США о банкротстве [42]. Так закончилась леденящая душу история о том, что случается, когда организация не обладает развитым самоосознанием.

Если командное самоосознание — это способность посмотреть правде в глаза посредством поддержания искренности между членами команды, то **организационное самоосознание** означает способность посмотреть в лицо рыночным реалиям посредством **активного поиска обратной связи от всех заинтересованных лиц**, таких как сотрудники, профсоюзы, клиенты, акционеры, поставщики, общины, законодательные органы, а также **постоянного их информирования** о том, как компания адаптируется к меняющимся потребностям и пытается их удовлетворить. Алан Малалли называет это «осведомленностью каждого»: каждый сотрудник знает цель, текущее положение дел в компании и план действий, а также имеет право голоса в принятии решений по поводу способов достижения этой цели. Поскольку новые технологии и социальные медиа открывают новые каналы коммуникации, а также в связи с ростом требований к прозрачности в бизнесе важность организационного самоосознания только возрастает.

На деле же большинство компаний функционируют противоположным образом. Как ни удивительно, **организации не всегда не располагают информацией, иногда они не могут или не хотят принять ее** — как случилось с компанией Kodak. Компании с низким уровнем самоосознания не ставят перед собой парадоксальный вопрос, который мой коллега Чак Блейкмен любит задавать своим клиентам: «Чего вы *как будто бы* не знаете?» Иными словами, компании, не способные понять реалии рынка, формируют коллективную иллюзию, которая почти неизбежно посеет семена гибели этой организации. Хотя для создания такой иллюзии есть много причин, чаще всего она обусловлена тем, что Чак называет «синдромом квартального отчета», — сосредоточением внимания на краткосрочных задачах в ущерб долгосрочному успеху.

Организационная иллюзия не ограничивается игнорированием внешних реалий, то же самое относится и к реалиям внутренним. Когда Алан Малалли получил свою должность в компании Ford, создавалось впечатление, что, открывая Detroit News, он каждый раз находит там ужасные новости о своей новой компании, касающиеся таких вопросов, как технические сложности, производственные проблемы, заявления о притеснениях; информацию об этом предоставляли внутренние источники. По всей вероятности, предыдущие руководители компании пытались найти виновников

утечки и устраивали им разнос. Но для Малалли это была возможность узнать, почему сотрудники выставляют напоказ грязное белье компании.

Малалли позвонил журналисту Брайсу Хоффману.

— Брайс, я хочу поговорить с вами о тех статьях, которые вы продолжаете публиковать...

Хоффман прервал его:

— Господин Малалли, во всех них правда.

— Я знаю, — ответил Малалли. — Я звоню вам не по этому поводу. Я хочу знать, как вы получаете такие точные и подробные истории.

— Ну... это довольно просто, — объяснил Хоффман. — Каждое утро я прихожу в свой кабинет и нажимаю кнопку «Воспроизведение» на автоответчике. Большинство моих информаторов даже оставляют свое имя и номер телефона на случай, если я захочу что-то уточнить.

Малалли потерял дар речи.

— Почему они это делают?!

— Господин Малалли, они любят свою компанию, — ответил Хоффман. — И до смерти напуганы тем, что никто не сообщает им о том, что происходит. Ведь они рассказывают о серьезных случаях, но, поскольку руководство хранит молчание, приходят к выводу, что безопаснее позвонить мне и так поднять эти вопросы!

Малалли не мог в это поверить. Он был потрясен. Теперь ему не оставалось ничего другого, как прилагать еще больше усилий к тому, чтобы все заинтересованные лица знали обо всем, что происходит в компании Ford — и о хорошем, и о плохом, и даже об ужасном. Он лично отвечал на все письма сотрудников. Он ходил по коридорам и производственным цехам и *по-настоящему* разговаривал с людьми. Он часто рассылал информацию о текущем положении дел всем сотрудникам компании. Кроме того, Малалли и его управленческая команда стали приглашать гостей — инженеров, аналитиков, технических специалистов — на свои совещания, посвященные анализу бизнес-процессов, а также пытались получить от них обратную связь во время этих совещаний.

Но и это было еще не все, что сделала команда Малалли. В рамках комплекса мер по информированию служащих о продвижении компании Ford вперед, то есть в рамках обеспечения «осведомленности каждого», Малалли и члены его команды проработали с руководителем отдела персонала вопрос о создании небольшой синей карточки, которую выдали каждому сотруднику компании. На лицевой стороне этой карточки было

отображено видение компании под заголовками «Одна команда», «Один план», «Одна цель». На обратной стороне карточки был напечатан список действий, которые позволят им реализовать это видение. Было бы легко назвать такой подход попыткой произвести впечатление или поверхностным ходом отдела персонала, направленным на то, чтобы искусственно добиться лояльности инженерно-технического персонала, однако для Малалли это были не просто слова на ламинированной карточке — это был образ жизни. Как говорит Хоффман в своей книге *American Icon*, «все было в ней; все, что, по его мнению, сотрудники компании Ford должны были знать и понимать». Раздавая карточки, Малалли отпустил шутку, которая была не совсем шуткой: «Примите две и позвоните мне утром. Это лекарство от того, что вас беспокоит» [43].

Всего через несколько месяцев после того, как Малалли попросил Брайса Хоффмана рассказать ему о передаче сведений о компании в *Detroit News*, утечка полностью прекратилась. Малалли снова позвонил Хоффману.

— Брайс, в вашей газете больше нет ужасных статей о компании Ford.

— И не говорите, — ответил Хоффман. — Это потому, что на моем автоответчике больше нет сообщений.

— Как вы думаете, почему?

— Ну, это ведь очевидно, — ответил Хоффман. — Вы слушаете. Вы включаете их в процесс. Они знают, что происходит. И им больше не нужно мне звонить.

Наладив коммуникацию, компания Ford кардинальным образом изменила свои отношения с персоналом. Когда в 2014 году Малалли ушел в отставку, моральный дух сотрудников компании достиг небывалого уровня — 87 процентов (для сравнения, средний уровень вовлеченности в США составил в том году 31,5 процента). К счастью, преемник Малалли разделял его приверженность культуре осведомленности каждого сотрудника — культуре, в которой лидеры подают пример получения обратной связи, где можно без опасений говорить правду и где регулярно поддерживается свободный поток обратной связи во всей организации. Погодите! А кто же стал преемником Алана Малалли? Должно быть, вы уже догадались. Это был Марк Филдс.

## Глава 10

# Как выжить и добиться успеха в мире, полном иллюзий

*Мне сказали, что я живу фантазиями, — и я чуть не свалилась со своего единорога.*

someecards.com

В пруду плавал головастик. Вдруг рядом с ним появилась лягушка.

— Откуда ты пришла? — спросил головастик.

— Оттуда, где сухо, — ответила лягушка.

— А что такое «сухо»? — спросил головастик.

— Это там, где нет воды, — сказала лягушка.

— А что такое «вода»?

Лягушка потеряла дар речи. Многозначительно указав на среду, окружающую головастика, она спросила:

— Вода? Ты хочешь сказать... что ты ее не видишь?

— Нет.

— Но как ты можешь ее не видеть? *Она же вокруг тебя повсюду!*

Эта аллегория прекрасно передает, что значит быть рядом с человеком, которому не свойственно самоосознание. Будь то супруг, не замечающий социальных сигналов, или начальник, не способный увидеть себя со стороны, или друг, который не отдает себе отчета в том, насколько несчастным делает его работа, — общение с таким человеком может просто сводить с ума. Диву даешься: *как этот умный, в других отношениях здравомыслящий человек может совершенно не видеть «воды», которая его окружает, — не понимать самого себя и не знать, как его поведение влияет на окружающих?*

Изучив данные о тысячах человек, я пришла к очевидному, эмпирически обоснованному выводу: не нужно бросать камень слишком далеко, чтобы попасть в человека, находящегося во власти самообмана. Только двое «единорогов» признались, что *не знают* таких людей. (Один из них решил, что поскольку он не может вспомнить ни одного такого человека, то, скорее всего, он сам подвержен самообману. И казалось, он испытал облегчение, когда мы заверили его в обратном.) Безусловно, не все, кто не осознает себя, одинаковы. Порой они безобидны и забавны, как рассеянный человек, сидящий рядом в поезде, или персонаж реалити-шоу. Иногда такие люди тянут из нас энергию, испытывая наше терпение, словно безнадежно поглощенный самим собой родственник со стороны супруга либо неадекватный руководитель или сослуживец. Бывают также случаи, когда это близкий нам человек, например супруг, родитель или ребенок, тогда он становится для нас источником постоянного стресса и душевной боли.

На рабочем месте люди, склонные к самообману, не просто вызывают раздражение и огорчение, они могут мешать нам эффективно работать. Если хотя бы один член команды не обладает самоосознанием, это сокращает эффективность всей команды в два раза [1], а руководители без развитого самоосознания оказывают пагубное влияние на удовлетворенность своих сотрудников работой, их эффективность и благополучие [2]. Когда журналисты *Washingtonian* попросили 13 500 сотрудников различных организаций из Вашингтона рассказать о худшем начальнике, который у них когда-либо был, они услышали самые невероятные истории о плохом поведении руководителей [3]. Вот только несколько примеров. Один менеджер заставлял сотрудников, сказавших что-то «особенно глупое», в качестве наказания стоять на стуле. Другой суммировал время, которое сотрудники проводят в туалетной комнате, и вычитал соответствующее количество часов из отпуска за каждый оплачиваемый период. Но, пожалуй, самый

невероятный случай рассказал мужчина, который попытался взять выходной день, чтобы поехать на похороны отца. Каким был ответ его босса? «Вы нужны нам сейчас. А ему какая разница?»

Было бы слишком просто назвать этих трех руководителей и других подобных им плохими людьми, злыми идиотами или даже социопатами. Хотя все это может быть правдой или не быть ею, большинство сотрудников, которые работают с такими людьми, не задумываются о том, какую роль в этом уравнении играет самоосознание, вернее его отсутствие. Если уж на то пошло, большинство из нас, даже ужасные начальники, не просыпаются утром с мыслью «Сегодня я намерен оскорблять и огорчать всех, с кем буду сталкиваться!». Они могут обманываться насчет своего поведения и его влияния на окружающих. И это ставит нас в трудное положение. Узнав правду, пребывающий в плену иллюзий человек может прийти в ужас и даже захотеть измениться. Но разве мы несем ответственность за то, чтобы открывать другим людям глаза на их истинное лицо, вызывая у них потрясение? И главное — возможно ли это вообще?

Критиковать человека, погруженного в свои иллюзии, в лучшем случае рискованно, а в худшем — это может привести к катастрофе. Не стоит забывать: почти каждый из нас оценивает свой уровень выше среднего, а также думает, что у него высокие моральные принципы и уровень самоосознания. Кроме того, люди, больше других склонные к самообману, меньше всего готовы услышать обратное. В конце концов, как вы поняли из предыдущих глав, получая обратную связь, которая говорит о том, что мы не те, кем себя считали, по словам известного психолога Уильяма Суонна, мы не только чувствуем себя несостоятельными, но и «испытываем сильную дезориентацию и психологическое расстройство, когда [мы] осознаем, что под угрозой оказывается само [наше] существование» [4].

Вы уже слышали истории об обычных людях, повысивших уровень самоосознания, стало быть, должна существовать возможность помочь пребывающим под воздействием иллюзий людям в большей степени осознавать себя. Однако не каждый захочет измениться. (Вы ведь знаете, что говорят о лошади, которую привели к реке, не так ли?) Как лучше всего строить отношения с теми, кто заблуждается насчет себя, с учетом этой реальности? Может быть, понять их или помочь им измениться? Или лучше свести к минимуму негативное влияние их представлений на ваш успех и счастье? В этой главе я отвечу на эти вопросы и дам вам в руки действенные стратегии для поддержания отношений с тремя типами людей, не склонных



осознавать себя, — это *неисправимые люди; люди, которые знают, но им все равно; и люди, которых можно подтолкнуть к переменам*. Так вы сможете помешать им тянуть из вас энергию, энтузиазм и счастье.

## Принять то, что мы не в силах изменить, и изменить то, что можем (или как решить такую проблему, как Мария)

Роберту нравилась его новая работа менеджера по развитию в небольшой компании информационной безопасности. Он был страстно увлечен своим делом, у него был замечательный начальник, он доверял своим коллегам и относился к ним с искренней симпатией. Роберту нравилось в его новой работе все — с одним огромным исключением. Это исключение звали Мария.

Мария, подобно многим не осознающим себя людям, как будто обитала в собственной реальности. Долгое время занимая должность руководителя службы поддержки, она упрямо придерживалась ошибочного мнения, что коллеги разделяют каждое ее суждение, и выказывала пренебрежение, когда они осмеливались не соглашаться с ней. Для управления своей командой Мария использовала тактику запугивания и психологического давления, и это настолько негативно сказывалось на моральном духе сотрудников, что у них не было никаких стимулов делать все возможное для клиентов. Вдобавок ко всему Мария никогда не упускала случая напомнить коллегам о своем образовании и опыте работы.

Казалось, даже руководитель Марии, склонный избегать конфликтов, боялся ее. Несколько лет назад он предпринял честную, но безуспешную попытку бороться с таким поведением, но сдался и, по сути, позволил худшим качествам своей подчиненной развернуться в полную силу. Как и следовало ожидать, поведение Марии стало постоянным источником напряженности и конфликтов в офисе; и если у нее было хоть малейшее представление о том, какое влияние ее поведение оказывает на окружающих, то она, разумеется, не подавала виду.

Дни и месяцы тянулись мучительно медленно, и Роберт чувствовал, что негативное влияние Марии на команду только усугубляется. Сослуживцы

боялись не соглашаться с ней, чтобы она не откусила им головы. Членов команды огорчало то, что руководитель ничего не делает для того, чтобы призвать ее к ответственности за неподобающее поведение. Вскоре Роберт обнаружил, что с наступлением каждого нового утра ему все меньше хочется идти на работу.

И вот в один прекрасный день ответом на его молитвы стало объявление руководителя отдела персонала. Каждому члену команды руководителей компании, в состав которой входили Роберт и Мария, представлялась возможность получить анонимную письменную обратную связь от коллег. *«Это шанс поставить на повестку дня все наши проблемы!»* — подумал Роберт.

Когда пришло время взяться за ручку, Роберт решил, что ему нечего терять и что он может абсолютно честно привести конкретные примеры поведения Марии, которые сводили всех с ума. *«Мария очень серьезно относится к своей работе и посвящает ей много времени, — написал он. — Но она не понимает, что ее резкий тон, чрезмерный контроль и постоянные напоминания о ее образовании и опыте создают нездоровую атмосферу, которая негативно сказывается на моральном духе и эффективности команды».* Закончив писать, Роберт, как ни странно, почувствовал прилив оптимизма. *«На самом деле она не такой уж скверный человек, — решил он. — По всей вероятности, она просто понятия не имеет, насколько пагубно сказываются ее поступки на нашей команде».*

Руководитель отдела персонала собрал и систематизировал обратную связь всех членов команды. Через несколько дней восемь членов команды руководителей (Роберт, Мария и их коллеги) собрались в конференц-зале, для того чтобы поговорить о том, какой урок каждый из них извлек для себя из этого. Роберт обнаружил, что он волнуется, но надеется, что сегодня они наконец во всем разберутся.

Утро тянулось невыносимо долго. По какой-то причине Мария попросила дать ей слово последней, и вся команда, затаив дыхание, напряженно ждала развития событий. Когда наконец наступила очередь Марии, атмосфера в зале накалилась до предела.

— Я была шокирована, когда узнала, что вы все обо мне думаете, — начала она. — Читать ваши отзывы было весьма неприятно.

Мгновение она выглядела расстроенной. Члены команды с нетерпением ждали продолжения. Может быть, сейчас она наконец осознает свои ошибки и заклятие будет снято?

— Честно говоря, я просто не узнаю себя во всех этих комментариях.

У всех появилось ощущение, что в зале обвалился потолок, повисла гробовая тишина. Никто не знал, как реагировать на то, что Мария по-прежнему упрямо стоит на своем. Роберт прокашлялся и нерешительно произнес:

— Мария, а что вы услышали от команды?

— Я точно знаю одно. Я не услышала ни о чем таком, что действительно нужно было бы менять, — решительно заявила она.

— Что заставляет вас так думать? — прощупал почву он, пытаясь сохранять спокойствие.

— Ну, кто-то сказал, что я самодовольна, всегда говорю о своем образовании и опыте. Очевидно, этот человек просто завидует моему успеху.

— Можете ли вы представить себе другую причину такого мнения? — осторожно спросил Роберт.

— Какая еще может быть причина?

Роберту счел этот момент удобным случаем высказаться и открыл было рот, собираясь что-то сказать. Но не успел он произнести и слова, как Мария отрезала:

— Больше нет никаких причин.

Роберт смотрел на Марию, хлопая глазами. За долю секунды он взвесил все за и против того, чтобы честно признаться, что это он написал тот отзыв, и привести в качестве аргументации любой из множества поступков Марии, заставивших его сделать это. Но, несмотря на свой изначальный оптимизм, Роберт вдруг осознал, что из этого не выйдет ничего хорошего.

К сожалению, он был прав. С тех пор как команда Роберта выполнила это задание, прошел год, и за это время многое изменилось — многое, за исключением Марии. Тогда как все члены команды напряженно старались измениться в соответствии с полученной обратной связью, Мария по-прежнему намеренно игнорировала ее, не только не прислушавшись к замечаниям коллег, но и постоянно напоминая им о том, что они были совершенно неправы.

Мария относится к категорий людей, полностью заблуждающихся на свой счет: это *неисправимые люди*. Представители этой категории держатся за свои иллюзии с праведным, возмущенным и непреклонным рвением. Поскольку они не могут (или не хотят) принимать во внимание любое мнение, кроме своего собственного, каждого, кто попытается пролить свет на их недостатки, поразит молния, выпущенная из их рук. Такие люди уже считают себя близкими к идеалу, поэтому они редко (если вообще когда-либо) проникаются идеей о собственном развитии. Хотя в некоторых случаях их можно заставить

выслушать обратную связь, заверив в том, что это в их интересах («Такое поведение вредит вашей репутации») [5], в большинстве случаев не имеет смысла ставить под сомнение их представления о себе.

Когда вы обнаружите, что кто-то из вашего окружения относится к категории неисправимых, у вас может возникнуть чувство безысходности. Обнадёживает то, что хотя нельзя навязать таким людям инсайт, это не означает, что не получится свести к минимуму их влияние на наш успех и счастье. Из того, как Роберт научился мирно сосуществовать с Марией — главным образом пытаясь управлять собственными реакциями и постаравшись лучше понять, как поведение Марии влияет на него самого и других членов команды, — можно извлечь полезный урок.

Роберт понял, что Мария не желает ничего менять и развиваться, и тогда он поставил перед собой цель руководствоваться установкой на *сострадание без осуждения*. Вместо того чтобы постоянно огорчаться из-за недостатков Марии, Роберт принял как должное то, что они просто идут разными путями. Если вспомнить «гонку за осознанностью», описанную в главе 2, то Роберт набирал скорость, тогда как Мария безнадежно отставала, однако понимание этого позволило ему относиться к ней как к человеку, который оказался в крайне трудном положении, а не как к скверной личности, страдающей манией величия. Роберт даже испытал чувство освобождения, когда понял, что самоосознание Марии — это не его, а только ее проблема.

И он не единственный, кто взял на вооружение такой подход. Когда мы спросили «единорогов», как они строят отношения с неисправимыми людьми, только половина призналась в прямом вмешательстве, но почти все они умели управлять своими эмоциями. В своей замечательной книге *The No Asshole Rule\** профессор Стэнфордского университета Роберт Саттон приводит поучительную метафору для управления своей реакцией на поведение неисправимых людей (а также представителей другого типа: «знаю, но мне все равно», о котором пойдет речь ниже). Представьте себе, что вы принимаете участие в сплаве по бурной реке. Ваша лодка спокойно плывет вдоль живописных берегов, но вдруг впереди вы видите сложный участок. Вы пытаетесь переплыть через пороги, изо всех сил работая веслами, но вашу лодку неожиданно переворачивает и вас захватывает бурный поток.

Большинство людей в таких случаях пытаются бороться: дергают ногами, размахивают руками, чтобы вернуться к лодке; пытаются плыть к берегу;

---

\* Издана на русском языке: *Саттон Р.* Не работайте с м\*даками. И что делать, если они вокруг вас. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

безуспешно цепляются за скользкий камень. Однако такие действия скорее погубят, чем спасут; чем меньше сопротивляешься течению, тем быстрее окажешься в спокойной воде. Роберту понравилась эта метафора: она напоминала ему о том, что на самом деле он держит ситуацию под контролем в большей степени, чем ему казалось. Например, если Мария вела себя враждебно по отношению к нему, то вместо того, чтобы давать ей отпор или пытаться заставить ее увидеть свои ошибки, он просто представлял себе, что *плывет вперед ногами*, и так выбирался из бурных вод как можно быстрее.

Когда приходится иметь дело с неисправимым человеком, возникает желание просто считать его плохим. Но что если попробовать отыскать в нем положительные качества? В основе такого подхода лежит *рефрейминг*, или взгляд на проблему под другим углом зрения. Однажды Мария привела на работу свою 13-летнюю дочь, и Роберт был просто потрясен тем, как она с ней обращается: Мария была невероятно доброй, горячо преданной и явно гордилась девочкой. Для того чтобы контролировать свои эмоции во взаимодействии с Марией, Роберт хранил этот образ в памяти и заставлял себя вспоминать его, когда она вела себя не так великодушно по отношению к нему.

Одному методу взаимодействия с неисправимыми людьми Роберт научился еще в начальной школе. В пятом классе школьный хулиган выбрал Роберта объектом травли; мальчик каждый день приходил домой в слезах и в страхе перед тем, с чем может столкнуться завтра. Так продолжалось несколько недель, пока мама Роберта не сказала то, что запомнилось ему на всю жизнь: «Дорогой, — сказала она, — это хулиган. Он плохой, жестокий, и, я знаю, как он тебя обижает. Но ты когда-нибудь спрашивал себя, *чему он может тебя научить?*» Сначала юный Роберт подумал, что мама чего-то не понимает: чему, черт возьми, он может научиться у этого злобного монстра? Но вскоре мальчик понял, что, возможно, поспешил с выводами. Может, этот опыт дает ему возможность узнать что-то о себе. «*Может, мне нужно научиться защищаться*», — подумал Роберт. Что он и сделал.

Роберту довелось вспомнить об этом через несколько месяцев после неудачного выяснения отношений с Марией. После того дня в конференц-зале она постоянно изливала на Роберта свой гнев. И однажды вечером, после особенно адского дня он понял, что с него довольно. Роберт решил уволиться из компании. Но когда стал писать заявление об уходе, он вспомнил слова матери и пришел к выводу, что Мария просто хулиган другого рода.

Он задал себе вопрос, который мать задала ему много лет назад. Может, это благоприятная возможность, чтобы научиться строить отношения с трудными людьми, а значит, и стать лучше?

Роберт применил новый подход на практике, и это сработало почти мгновенно. Он стал воспринимать ситуацию не как разрушающий душу марафон, а как интересное и полезное испытание. Хотя Мария не имела об этом ни малейшего представления, она помогала Роберту развивать свое самоосознание и готовить из лимонов иллюзий лимонад.

Неисправимые люди не единственный тип людей, заблуждающихся на свой счет. Давайте рассмотрим, как ведут себя люди, которые, на первый взгляд, могут показаться неотличимыми от неисправимых, но в действительности их проблема совсем в другом.

## Когда небольшого знания себя недостаточно

Однажды производственная компания наняла меня для коучинга с вице-президентом Джерри, следующим по должности после главного операционного директора. Уже во время нашей первой встречи на меня произвели большое впечатление интеллект, интуиция и глубина понимания Джерри. Однако эти качества полностью отличались от качеств его начальника Дэниела, о поведении которого в компании ходили легенды. Стиль «лидерства» действующего СОО сводился к тому, чтобы кричать на своих подчиненных, когда они огорчали его, унижать их в присутствии коллег и заставлять даже самых сдержанных профессионалов выходить из себя. Не удивительно, что в отделе Джерри была самая высокая текучесть кадров во всей компании, а также самый низкий моральный дух.

Разумеется, у меня было много вопросов об этом загадочном Дэниеле. Имел ли он хотя бы отдаленное представление о неэффективности своего поведения? Кто-нибудь находил в себе смелость противостоять ему? И если да, *пытался* ли он измениться? Вскоре я получила ответ, и он оказался не таким, как я ожидала.

После того как Джерри назвал цели, которых он хотел достичь в ходе коучинга, мы решили вместе встретиться и побеседовать с Дэниелом, чтобы убедиться, что тот согласен с нашей программой. Мы с Джерри разработали

план этой беседы, сидя в просторной зоне отдыха возле кабинета Дэниела. Когда нас провели в кабинет, я протянула руку, чтобы представиться Дэниелу. Должна сказать, мне часто говорили, что у меня необычно твердое рукопожатие. Например, когда я впервые встретилась с научным руководителем моей дипломной работы, первое, что он мне сказал, было «Ой!». Рукопожатие Дэниела было таким агрессивным, что у меня сложилось впечатление, что он пытается заставить меня опуститься на пол.

К счастью, у Джерри был дар обращения с Дэниелом, граничивший с магией, поэтому встреча началась очень хорошо. Первой целью Джерри было научиться более эффективно делегировать свои полномочия, чтобы можно было сосредоточиться на стратегических аспектах своей должности. Дэниел был согласен с этим. Однако он несколько иначе отнесся ко второй цели Джерри: обеспечить более высокую вовлеченность сотрудников. Не успел Джерри изложить свой план по достижению этой цели, как Дэниел поднял руку, как будто хотел сказать: «Сейчас же замолчи». Джерри подчинился.

— Джерри, это пустая трата времени.

— Почему, Дэниел? — спокойно спросил Джерри, как будто предвидел этот вопрос своего довольно предсказуемого босса.

— Потому что «вовлеченность» сотрудников не имеет никакого значения. Судя по моему опыту, самый эффективный инструмент управления — это страх. Если тебя боятся, работа обязательно будет сделана. Все просто.

Я была настолько шокирована, что чуть не упала с кресла. За долгие годы я слышала от топ-менеджеров много нелепостей, но никогда не встречала руководителя, который открыто признался бы в том, что прибегает к запугиванию. А Дэниел не только *признал* это, но еще и *хвастал*. В этот момент я поняла, что в отличие от множества заблуждающихся на свой счет руководителей, с которыми я имела дело в рамках проведения сеансов коучинга, Дэниел точно знал, как он себя ведет, и это ничуть его не беспокоило. Его действия напоминали поведение неисправимых людей, но его проблема была в ином. Дэниел представлял собой классический пример склонных к самообману людей второго типа: их кредо **«Я знаю, но мне все равно»**.

Тогда как главная проблема неисправимых — это отсутствие самоосознания и мотивации к получению инсайта, представителям этой категории точно известно, что они делают и как их поведение влияет на окружающих, *но они все равно ведут себя подобным образом*. Почему? Да потому, что они искренне верят в то, что их контрпродуктивное, граничащее с оскорбительным поведение помогает им добиться того, что им нужно. В этом и состоит

их иллюзия. Что касается Дэниела, он считал (ошибочно), что атмосфера страха помогает ему лучше справляться с работой.

Мой дядя недавно завершил долгую карьеру хирурга. Он рассказал мне такую историю. На курсах повышения квалификации, где он стажировался, один из врачей-ординаторов был заядлым марафонцем, в отличие от остальных, большинство из которых редко покидало клинику, не говоря уже о том, что они не находили времени для занятий спортом. Каждое утро обходы начинались на пятом этаже. Но вместо того чтобы встретить подопечных там, ординатор требовал, чтобы они собирались на первом этаже и вместе поднимались наверх, преодолевая пять лестничных пролетов. Однажды мой запыхавшийся дядя спросил ординатора, знает ли он, как трудно им подниматься по лестнице. «Разумеется, знаю, — ответил ординатор. — Я заставляю вас делать это, чтобы никто не задавал мне вопросов». Вот так-то, ребята! Он знал, но ему определенно было все равно.

Если поведение неисправимых так сильно напоминает поведение тех, кто знают, но им все равно, то как их отличить? Порой мы узнаем ответ только тогда, когда непосредственно сталкиваемся с ними — как было с Робертом и Марией, а также моим дядей и врачом-ординатором. Однако в других случаях могут быть подсказки. Поведение неисправимых обычно не соответствует тому, что они говорят о себе. Помните Стива, топ-менеджера строительной компании из главы 3? Когда я впервые встретилась с ним, он расписывал, какой он замечательный руководитель и как сотрудники его уважают; оба эти утверждения противоречили его действиям. А вот представители типа «знаю, но мне все равно» ведут себя иначе. Чаще всего они признают, что ведут себя определенным образом, но приукрашивают или защищают свое поведение, например: «Да, я знаю, что накричал на нее, но она это заслужила» или «Разумеется, я веду себя напористо с клиентами — это ведь единственный способ что-нибудь продать». Как и Дэниел, такие люди могут даже хвастаться своими неприглядными поступками.

Отличить неисправимых от тех, кто знает, но им все равно, можно еще одним способом: нужно проанализировать, способны ли они видеть себя со стороны. Неисправимые, как правило, считают свою точку зрения единственно правильной — как Мария, которая была убеждена, что все остальные согласны с ней, и выходила из себя, когда это было не так. Второй тип невозможных людей часто понимает, каким его поведение видится окружающим (как врач-ординатор, который знал, как трудно преодолеть



пять лестничных пролетов), но убежден, что такое поведение приносит ему пользу. По этой причине не стоит тратить силы на то, чтобы изменить таких людей.

В начале книги рассказывалось о культе себя, и вы теперь знаете, что нарциссы, или самовлюбленные люди, очень глубоко погружены в иллюзии. Отсутствие самоосознания всегда считалось краеугольным камнем нарциссизма [6], но, судя по данным недавних исследований, нарциссам свойствен псевдоинсайт. Например, как ни странно, чтобы узнать, является ли человек нарциссом, нужно просто спросить его об этом — скорее всего, он ответит утвердительно [7]. Но с какой стати они так охотно признают наличие таких неприемлемых обществом качеств, как самовлюбленность, эгоизм и тщеславие? Как и Дэниел, они знают о наличии этих качеств в себе, но *не видят в этом ничего плохого*. Нередко они даже считают такие качества положительными [8]! Как отметил социальный психолог Брэд Бушман, нарциссы «считают себя выше других людей и не стесняются открыто заявлять об этом» [9].

По некоторым данным, нарциссы в какой-то степени понимают, что их взаимоотношения с людьми неизбежно ухудшаться, но, по-видимому, не признают своей вины в этом. Напротив, они обвиняют окружающих и упорно придерживаются чрезмерно положительной самооценки, прибегая к поразительному приему: они считают других слишком глупыми, чтобы понять их великолепие [10]. Несмотря на то что самовлюбленные руководители очень высокого мнения о своих управленческих навыках, команды чаще оценивают их эффективность крайне низко [11]. Другими словами, единственные люди, на которых такие руководители производят впечатление, — это они сами.

Два упомянутых выше способа обращения с неисправимыми — держаться спокойно и задавать себе вопрос «чему они могут меня научить?» — применимы и по отношению к представителям типа «знаю, но мне все равно». Однако есть один метод, который особенно уместен при столкновении с такими людьми. Впервые идея инструмента «*смех за кадром*» пришла мне в голову много лет назад, когда я имела несчастье работать под руководством начальника из категории «знаю, но мне все равно». После ряда публичных унижений, в том числе когда босс отчитал меня перед всей управленческой командой за относительно мелкую ошибку, я дошла до предела и видела только два выхода из положения: уволиться или найти более подходящий способ взаимодействия с ним. Поскольку все остальное

в моей работе мне очень нравилось, я решила попробовать второй вариант. Однажды, после особенно неприятной стычки с начальником, я вдруг вспомнила любимый комедийный телесериал, который часто смотрела в детстве, — «Шоу Мэри Тайлер Мур».

Боссом Мэри был угрюмый человек по имени Лу Грант, которого играл несравненный Эд Аснер. В хорошие дни Лу Грант был ворчлив и вспыльчив, в плохие — он был зол и жесток. Однако поскольку его возмутительные высказывания часто сопровождались заранее записанным смехом за кадром, они казались зрителю смешными и, как ни странно, даже очаровательными. Я решила, что когда в следующий раз начальник скажет что-то настолько жестокое, что мне захочется плакать, я постараюсь услышать смех за кадром. Было бы преувеличением сказать, что этот способ полностью изменил мой опыт работы с руководителем, тем не менее он сделал общение с ним гораздо более сносным, а порой даже забавным.

Все эти истории говорят о том, что в общении с людьми, заблуждающимися на свой счет, но упорно не желающими меняться, управление собственной эмоциональной реакцией позволяет контролировать ситуацию. Но одного этого, увы, не всегда бывает достаточно. В некоторых случаях необходимо отстаивать свои права и устанавливать границы, а иногда единственное, что остается, если все остальное не помогает, — это оградить себя от происходящего.

Один мой хороший друг успешно занимается коучингом, а также много пишет. Несколько лет назад известный предприниматель — назовем его Джо — нанял Скотта для проведения первичных исследований для книги, которую он хотел написать. Во время первой встречи Скотт был поражен непритязательностью этого мультимиллионера. Сразу же после знакомства Джо заключил Скотта в свои медвежьи объятия, а в ходе беседы как будто восхищался всем, что говорил ему Скотт. *«Все будет просто отлично»*, — взволнованно подумал Скотт.

Контракт, подписанный Скоттом, был простым и недвусмысленным — во всяком случае, так ему казалось. Он должен был провести личные интервью с десятью СЕО, разделявшими философию управления Джо, написать отчет о каждом из этих интервью и представить его Джо вместе с отчетом о дорожных расходах, после чего он получил бы оплату за эту часть работы. В день накануне встречи с первым СЕО, которая должна была состояться в Нью-Йорке, помощница Скотта Дженна организовала последний телефонный разговор в целях согласования вопросов для

интервью. Сначала Дженна позвонила сама, для того чтобы убедиться, что все идет по плану, а затем предоставила Джо и Скотту возможность продолжить разговор.

Когда телефонный разговор подходил к концу, Джо спросил:

— Вы подготовили все вопросы по тем предметным областям, которые должны быть освещены завтра?

— Да, — ответил Скотт. — Если у вас появятся еще какие-то вопросы, когда я уже буду в воздухе, передайте их Дженне. Она позаботится о том, чтобы я получил их после прилета.

— Непременно, — сказал Джо. — Похоже, она работает весьма эффективно.

— О да, Дженна лучшая! — с энтузиазмом ответил Скотт. — Она моя правая рука. Мы построили весь бизнес вместе. Не знаю, что бы я без нее делал.

Сначала Скотт даже не обратил внимания на этот разговор. Но всего через несколько минут после того, как он положил трубку, телефон зазвонил снова. Это была Дженна.

— Все в порядке?

— Конечно, — сказала она. — Но ты ни за что не догадаешься, кто только что мне звонил. Джо!

— Какие-то проблемы?

— Даже не знаю, как тебе об этом сказать... но он предложил мне работу.

Скотт был потрясен.

— Что-что?

— Он предложил платить мне в два раза больше, чем я получаю сейчас. И даже не спросил, какая у меня зарплата!

— Ты, наверное, шутишь, — произнес Скотт, внезапно испытав и гнев, и панику.

— Разумеется, я отказала ему, — быстро добавила Дженна. — Но я подумала, что ты должен знать.

Той ночью Скотт не мог уснуть. Как Джо мог поступить так всего через несколько минут после того, как он рассказал ему, какую ценность представляет Дженна для его бизнеса? Скотт знал, что его помощница довольна своей работой и получает за нее справедливое вознаграждение; он возблагодарил Бога за то, что она оказалась преданной и отклонила предложение Джо. Однако Скотт все равно чувствовал себя униженным и обманутым. Он решил на следующее же утро выразить Джо свое недовольство и **четко сформулировать свои условия**.

— Джо, я хотел поговорить с вами о том, что произошло вчера после нашей беседы по телефону.

Последовала длинная пауза. Скотт предполагал, что Джо поймет, что его разоблачили, и извинится за свое непрофессиональное поведение.

— Дженна рассказала мне, что вы пытались ее у меня увести.

— Да, — вздохнул Джо. — И она сразу же отвергла мое предложение. Но все в порядке. Знаете, честно говоря, большинство людей на ее месте пошли бы на все, ради того чтобы получить у меня работу. Откровенно говоря, ее отказ заставил меня усомниться в ее здравом смысле. Так что на самом деле я ничего не потерял.

Скотт не мог поверить своим ушам. Ему показалось, что, по мнению Джо, он звонит *ему* для того, чтобы принести свои извинения. Этот мультимиллионер явно не имел ни малейшего представления о том, какое влияние оказывают его поступки, причем не только на их отношения, но, возможно, и на успех проекта, для осуществления которого он нанял Скотта.

— Послушайте, Джо. Я могу попросит вас об одном одолжении? — сказал Скотт. — Не могли бы вы воздержаться от найма моих сотрудников?

Последовала еще одна длинная пауза. По всей вероятности, Джо нужно было обдумать сказанное. Но в итоге он согласился выполнить просьбу Скотта.

Этот конфликт вывел Скотта из душевного равновесия, но он надеялся на то, что данный инцидент будет лишь небольшим препятствием на его пути. Скотт усердно работал над отчетом о проведении первого интервью и через несколько недель представил на рассмотрение Джо документ на пятнадцать страниц вместе с квитанциями, подтверждающими дорожные расходы, как они и договорились. Немного позже в тот же день у Скотта прозвучал звонок.

— Скотти, — сказал Джо, — я получил ваш отчет. Должен признаться, я пришел к выводу, что не хочу включать этого парня и его компанию в свою книгу. То, что он говорил об обратной связи с сотрудниками, — стопроцентная техасская чушь.

Разумеется, Скотт был огорчен тем, что зря потратил три недели работы. Но это огорчение не шло ни в какое сравнение с яростью, которую ему еще предстояло испытать.

— Безусловно, я возьму все ваши дорожные расходы, — продолжил Джо. — Об этом не беспокойтесь. Просто пришлите квитанции в мой офис.

У Скотта внутри все похолодело.

— А как же... мой гонорар? — поинтересовался он. — Я отправлю вам счет вместе с квитанциями?

— Скотти, нет, — отрезал Джо, неожиданно раздраженно. — Я же сказал вам. Все это для меня бесполезно. Я не плачу за всякую чушь.

С трудом сдерживая гнев, Скотт решил, что у него нет другого выхода, кроме как решительно отстаивать свои интересы.

— Джо, но ведь на это нет никаких оснований. Вы одобрили тех, с кем проводить интервью, а также какие вопросы задавать. Отчет содержит в точности то, что вы просили. Я требую, чтобы мне заплатили за работу.

После длинной дискуссии и неоднократных настойчивых требований Скотта выполнить условия договора раздраженный делец наконец согласился заплатить. Однако Скотт по-прежнему испытывал тревогу. Безусловно, в этот момент он всерьез подумывал о том, чтобы забрать деньги и бежать. Но поскольку Скотт верил в сам проект и получал весьма приличную оплату, он решил предпринять еще одну попытку, прежде чем признать поражение. Однако на этот раз он решил поставить более жесткие условия для сотрудничества. Требовалось провести *четкие границы*, которые устроили бы обоим.

Скотт добавил к контракту четыре страницы с описанием деталей, сформулировав точные требования в отношении результатов своей работы и на всякий случай составил точный список дорожных расходов, которые Джо должен был ему возместить. После нескольких раундов пересмотра контракта он получил подпись Джо и начал готовиться к следующему интервью. Теперь даже такому самовлюбленному и пребывающему в плену иллюзий человеку, как Джо, должно было быть все понятно. Во всяком случае, Скотту так казалось.

К сожалению, поведение Джо не изменилось. На каком-то этапе, вопреки условиям контракта, он даже отказался оплатить расходы Скотта на том основании, что тот совершил короткую поездку на такси, вместо того чтобы поехать на метро. До этого момента Скотт делал все возможное, чтобы ладить с клиентом. Он настойчиво формулировал свои условия и активно устанавливал границы. Кроме того, он изо всех сил пытался сдерживать эмоции. Тем не менее его беспокойство продолжало расти. *«Что он еще придумает?»* — задавался вопросом Скотт.

Он решил позвонить нескольким общим знакомым, чтобы узнать побольше о Джо. Самая тревожная информация поступила от Кэндес, одного из давних топ-менеджеров Джо. Два года назад у нее диагностировали тяжелое аутоиммунное заболевание, и хотя Джо знал об этом, как и о том, что она испытывает, он все равно продолжал вызывать ее в офис по ночам

и выходным. «Он убивает меня, — полушутя сказала Кэндес, — и даже не знает об этом».

После разговора с Кэндес Скотт решил, что с него хватит. Пора было *уходить*. Жестокое и бесчувственное поведение было неопровержимым доказательством того, что Джо не изменится, а деньги, которыми пожертвует Скотт, просто ничто по сравнению с возможностью снова обрести душевное равновесие. Если вы вдруг сомневаетесь в правильности решения Скотта, пожалуй, пора сообщить вам тему книги, которую писал Джо. Это была книга об... *эмоциональном интеллекте*. Вряд ли можно больше заблуждаться на свой счет, не так ли?

Безусловно, не у каждого, кто работает с таким человеком, есть возможность уйти. Но, как выяснил Скотт, когда кто-то погряз в иллюзиях так глубоко, как Джо, проблемы, создаваемые им другим людям, не исчезнут чудесным образом. Со временем они только усугубляются. Если вы предприняли все возможное — например, изменили свои установки, сформулировали условия и установили границы, — но по-прежнему не можете повлиять на ситуацию, вы должны с непреклонной честностью оценить ее и решить, кто за нее в ответе, а также определить, насколько действительно вероятно, что этот человек когда-либо изменится. Взвесив все эти факторы, вы можете прийти к выводу, что, чем бы ни пришлось пожертвовать, например уйти с любимой работы, или разорвать связи с совершенно не видящим себя со стороны другом или членом семьи, или отказаться от выгодной сделки, лучший выход — привести свои чувства в порядок и идти вперед.

## Как помочь человеку, заблуждающемуся на свой счет, разглядеть сигнальные огни

К счастью, не до каждого человека нельзя достучаться. На поведение представителей третьей категории людей, склонных к самообману (*люди, которых можно подтолкнуть к переменам*), можно повлиять, по крайней мере в определенной степени. От их безнадежных товарищей по несчастью их отличает то, что они искренне *хотят* стать лучше, только не знают, что

для этого необходимо изменить свой подход. В отличие от неисправимых и людей из категории «знаю, но мне все равно», они, как правило, на удивление восприимчивы к получению отзывов — при условии, что они подаются правильно.

В тот день, когда мне исполнилось шестнадцать, я с удовольствием прошла обряд посвящения, получив водительское удостоверение. Стремясь испытать новообетенную свободу, я умоляла маму разрешить мне поехать на автомобиле в школу и обратно на следующий день. По вполне понятным причинам мама сомневалась, поскольку в тот день у меня была репетиция, которая длилась до позднего вечера, а кроме того, мне явно не хватало практики вождения в темное время суток. Но в конце концов она уступила. В тот вечер я села в машину, включила фары и отправилась домой. Я радовалась тому, что веду автомобиль; мне казалось, что все идет отлично. Затем я обратила внимание на то, что почти каждый проезжающий мимо автомобиль мигает мне фарами. «Почему они все это делают?» — удивилась я.

Вскоре я узнала, в чем было дело. Когда я добралась домой и заехала на подъездную дорожку, мама выбежала из гаража, лихорадочно махая руками и подавая знаки, чтобы я выключила дальний свет: «Дорогая, ты ослепляешь весь район!»

Вдруг я все поняла. Совершенно не подозревая об этом, на протяжении многих километров я светила фарами дальнего света в лицо водителям, едущим из Денвера, — более того, они пытались меня предупредить. Я просто не смогла в буквальном смысле слова понять полученные сигналы. Это хорошая метафора для описания того, что представляет собой жизнь не осознающих себя людей. Они не способны разглядеть сигнальные огни, которые светят им прямо в лицо, хотя всем остальным это обычно под силу. И если не осознающие себя люди открыты для обратной связи, можно помочь им увидеть себя со стороны.

Можете считать меня оптимисткой, я верю в то, что **в большинстве случаев даже людей с самым низким самооценением в какой-то мере можно подтолкнуть к переменам.** Во многих случаях их неосознанность не олицетворяет глубокого отрыва от реальности, а является следствием менее масштабных, а порой даже ситуативных причин. Например, исследования показывают положительную корреляцию между стрессом и неосознанностью — другими словами, чем сильнее испытываемый нами стресс, тем менее реалистично мы склонны оценивать свои способности,

качества и поведение [12]. Это понятно на интуитивном уровне. Обращали ли вы внимание на то, что больше всего люди склонны обманываться насчет своего поведения, когда находятся в состоянии стресса? Неосознанность не всегда полностью исключает возможно обретения инсайта, просто иногда человека необходимо немного к этому подтолкнуть.

Моя подруга Лайза уже десять лет входит в совет директоров местной некоммерческой организации. Несколько месяцев назад эта организация приняла в свои ряды нового члена — назовем его Фил, — который, мягко говоря, заблуждался на свой счет. Фил буквально сразу же начал всех раздражать: он постоянно хвастал своими успехами в частном бизнесе, явно не понимая, что этим он отталкивает окружающих. Так продолжалось до тех пор, пока он не понял, что другие члены совета директоров демонстративно его избегают. Фил попытался присоединиться к некоторым комитетам, но ему не позволили это сделать.

Однажды вечером после заседания совета директоров Фил с расстроенным выражением лица подошел к Лайзе. Он спросил, может ли она как член совета с самым большим стажем дать ему совет. Он рассказал, что его огорчает, и спросил, не делает ли он что-то такое, из-за чего возникла эта проблема. Как часто бывает с людьми, которых можно подтолкнуть к переменам, Фил знал, что *что-то* не так, но не мог разобраться в причинах. Лайза предложила ему обращать внимание на то, что он говорит, и мягко посоветовала задавать людям вопросы, для того чтобы лучше узнать их, а не рассказывать о своих достижениях. Фил был поражен, когда осознал, что это означает. Он объявил, что с этой же минуты изменится. И хотя на перемены ушло немного больше времени, чем он рассчитывал, в конечном счете Филу удалось расположить к себе других членов совета директоров и ему предложили войти в состав нескольких комитетов.

В случае с Филом у Лайзы с самого начала представилась возможность дать ему обратную связь. К сожалению, не каждый, кто не склонен к самоосознанию, обладает здравым смыслом, чтобы попросить об этом. В конце концов, **безнадежность ситуации в случае с самоосознанием состоит в том, что люди, которые нуждаются в нем больше всего, меньше всего подозревают об этом.** Целесообразно ли вступать в прямое противостояние с подобным человеком? И если да, как защититься от риска неприятных последствий? Можно ли донести до него важные откровения так, чтобы он не убил гонца, принесшего дурную весть? Как вы вскоре узнаете,



когда речь идет о тех, кого можно подтолкнуть к переменам, немного сострадания в сочетании с вдумчивой подготовкой позволяет добиться многого.

Дело было за неделю до Рождества. София и Эмма, которые дружили с детства, замечательно проводили время в прекрасном горном отеле в Вермонте благодаря щедрому и успешному отцу Эммы. Он подарил им семь дней частных уроков катания на снегоходах, устроил роскошный шопинг и угостил дорогими ужинами. Но когда они сидели в своем шикарном номере, в который через окна светило золотистое декабрьское солнце, Эмма выглядела встревоженной.

— Что случилось? — спросила София, сидя на краю кровати с чашкой свежеприготовленного кофе.

Эмма уставилась в открытую дверь.

— Мой папа здесь? — прошептала она.

— Фрэнк? — уточнила Эмма. — Он пошел в тренажерный зал, чтобы найти твою маму. А что?

— Я не уверена, что хочу идти на урок ходьбы на лыжах, который он назначил на завтра, — сказала Эмма, потирая затылок.

— В самом деле?

— В самом деле! — ответила Эмма с округлившимися глазами. — С какой стати кто-то вообще станет пристегивать к ногам эти скользкие деревянные доски и мчаться с горы с большой скоростью... добровольно? Я хочу дожить до Рождества.

— Так не иди! — засмеялась София. — Просто отдохни в SPA-салоне. В чем проблема?

— В папе, — ответила Эмма. — Он наверняка устроит мне взбучку.

София, которая относится к числу «единорогов самоосознания», сделала все возможное, чтобы заверить свою подругу в том, что она напрасно беспокоится. Если уж на то пошло, София много лет знала отца Эммы. Фрэнк был исключительным человеком. Несмотря на трудное детство, он сумел окончить колледж, а затем и медицинскую школу, и даже стал всемирно известным хирургом. София видела в нем представительного человека почти двух метров ростом с широкими плечами и хэмингуэевской бородкой, к тому же очень доброго. Фрэнк долгое время поддерживал мечту Софии стать врачом и был для нее своего рода наставником. Он устраивал ей неформальные беседы со своими коллегами, приглашал на обед, чтобы

обсудить ее планы, а немного раньше той же осенью помог ей с подачей заявления в медицинскую школу.

Безусловно, София много раз слышала и о «темной стороне» Фрэнка от Эммы, которая часто жаловалась, что он бывает властным, безжалостным и стремится все контролировать. Например, во время учебы в колледже у Эммы были большие трудности с успеваемостью, и в какой-то момент она объявила родителям, что собирается взять академический отпуск на год, для того чтобы «перенастроиться». Судя по всему, Фрэнк набросился на нее, упрекая ее в неблагодарности, ведь он столько денег тратил на ее образование. Эта история, конечно же, потрясла Эмму. «Он использует свое богатство и свой успех как оружие», — не раз жаловалась она.

— Я знаю, что вы ссорились, когда ты была ребенком и подростком, — сказала София. — Но вряд ли он захочет испортить Рождество, делая проблему из такого пустяка, как урок лыжного спорта.

— Возможно, — ответила Эмма, поначалу не вполне уверенно. — Да, может быть, ты и права.

Через несколько минут вернулся Фрэнк.

— Ну же, давай! — одними губами произнесла София, мягко подтолкнув подругу к гостиной.

— Папа? — начала Эмма, прислонившись к дверной раме. — Ты ведь не будешь против, если я не пойду на лыжный урок завтра? Ты не возражаешь?

В этот момент Фрэнк направлялся к шкафу, чтобы повесить пальто жены; выражение его лица почти не изменилось.

— Конечно, — безучастно сказал он и слегка пожал плечами.

Эмму приятно удивило отсутствие гневной реакции отца, и она перестала думать обо всем этом.

На следующее утро, когда все возвращались в номер после завтрака, Фрэнк встретил в холле отеля коллегу. Они вели приятную беседу, устроившись у потрескивающего камина, а вокруг туда-сюда ходили другие гости, одетые в свитера.

Когда собеседница Фрэнка спросила его о планах на день, его благожелательность тут же испарилась.

— Ну, *мы втроем*, — сказал он, показав на себя, мать Эммы и Софию, — собираемся на частный урок катания на лыжах. Но кое-кто, — он указал на свою дочь и драматически закатил глаза, — слишком *боится* кататься на лыжах и решил отменить урок в последнюю минуту, и уже слишком

поздно возвращать деньги. Представляете, какая неблагодарность? — Фрэнк произнес это так громко, что его слова прокатились по всему холлу, — с таким же успехом можно было сделать объявление по системе оповещения отеля.

Наступило долгое неловкое молчание. Вдруг Эмма, сдерживая слезы и не проронив ни слова, выбежала из холла. Когда она убегала, Фрэнк посмотрел на нее с выражением неподдельного замешательства. Он повернулся к Софии, как будто спрашивая «Я что-то не то сказал?». Было очевидно, что он совершенно не понимает, почему его слова ранили дочь.

Оставшуюся часть дня и весь вечер София не могла не думать об этом происшествии. И чем больше она анализировала поведение Фрэнка, тем сильнее ее возмущало его отношение к дочери. По мнению Софии, она могла поступить двумя способами: либо высказать все Фрэнку, либо хранить молчание и видеть, что он ведет себя по-прежнему. Она решила поговорить с Фрэнком, хоть и не знала, будет ли из этого толк. К тому же София была уверена, что в любом случае попадет на линию огня.

Для того чтобы решить, что делать, София задала себе несколько вопросов. Во-первых, **перевешивает ли вероятность пользы от этого разговора возможный риск?** София начала с пользы: прежде всего она заботится об Эмме. Если бы она могла свести к минимуму боль, которую причиняет Эмме отец, то сделала бы это не задумываясь. Кроме того, Софии был безразличен и Фрэнк; она знала, что если он и дальше будет так себя вести, то может в конце концов потерять дочь.

София представила себе худший сценарий, например, их разговор не увенчается успехом. Самое неприятное, что могло бы произойти, — это то, что Фрэнк перестанет с ней разговаривать. И хотя такое было возможно, София чувствовала: наиболее вероятно, что Фрэнк накричит на нее и будет не в духе оставшуюся часть отпуска. Делая выбор между лучшим Фрэнком и худшим отпуском, София с удовольствием рискнула ради первого.

Но даже после того, как София пришла к выводу, что польза превосходит возможные потери, ей необходимо было проанализировать еще один аспект. Она спросила себя: **знает ли Фрэнк о существовании проблемы?** София считала (и результаты исследований подтверждают это), что если человек не испытывает боли или внутренней опустошенности, у него может не быть достаточно мотивации для того, чтобы измениться. Однако что касается Фрэнка, он точно знал, что что-то не так — об этом говорил его страдальческий взгляд, брошенный

на Эмму в тот момент, когда она выбежала из холла, — просто он не знал, что причина именно *в нем*.

В связи с этим возникал еще один вопрос: ***противоречит ли поведение Фрэнка его собственным интересам?*** Когда поступки человека не согласуются с его ценностями и приоритетами, то, обратив его внимание на это несоответствие, можно оказать на него влияние, хоть это и вызовет раздражение. Согласно результатам исследований, люди стремятся к конгруэнтности, то есть хотят, чтобы их поступки и убеждения соответствовали друг другу, в противном случае они переживают когнитивный диссонанс\*. София знала, что Фрэнк хочет быть хорошим отцом. Она даже вспомнила недавний разговор, во время которого он признался, что всегда много работал ради того, чтобы обеспечить Эмме лучшее детство, чем было у него. Поэтому София решила, что если обратить его внимание на то, как его поведение мешает достижению данной цели, это может стать для него откровением.

Ответить на последний вопрос Софии — ***прислушается ли Фрэнк к ее словам?*** — было не так просто. Неравенство делает разговоры такого рода очень трудными. (Помните, как тяжело говорить с влиятельным человеком?) В действительности мысль о том, что 21-летняя студентка медицинского факультета считает возможным давать советы успешному 52-летнему хирургу, может показаться глупой. Однако София решила сыграть на доверии, которое было между ними. Фрэнк уважал Софию, доверял ей и понимал, что она хорошая подруга для Эммы; он часто говорил, что София — самая зрелая и ответственная из всех друзей его дочери. Кроме того, София напомнила себе о том, что в прошлом Фрэнк в мелочах принимал от нее обратную связь, хотя и совсем другого рода. София тут же вспомнила недавний разговор, во время которого она исправила допущенную Фрэнком грамматическую ошибку. На какое-то мгновение это вызвало у него раздражение, но затем он ухмыльнулся и сказал: «Знаешь, ты единственный человек, которому я позволяю исправлять свои ошибки».

Тщательно взвесив все за и против, София решила рискнуть. Интуитивно понимая, что чем дольше она будет медлить, тем с большей вероятностью он приуменьшит значение или даже забудет событие, которое должно было стать темой для разговора, она собралась поговорить с ним на следующий же день. К счастью, у нее была прекрасная возможность: они оба привыкли

---

\* Психологический дискомфорт, вызванный столкновением в сознании человека противоречивых знаний, убеждений, поведенческих установок относительно некоторого объекта или явления. *Прим. ред.*

вставать рано и за первых несколько дней отпуска у них уже сложилась привычка пить кофе рано утром. София решила на следующий день вместо утреннего кофе пригласить Фрэнка на завтрак.

Вечером того же дня, когда София не могла уснуть и лежала в постели, уставившись в потолок, она поняла, что должна направить свою энергию на то, чтобы разработать план предстоящей беседы и продумать возможные варианты развития событий. Когда наконец наступило утро, она отправилась в небольшую кухню своего номера и встретила там Фрэнка.

— Фрэнк, я голодна, — сказала она как можно более беззаботно. — Не хотите ли вы позавтракать со мной в ресторане внизу?

— Конечно! — согласился он, и они отправились в ресторан.

Официантка провела их по залу почти пустого ресторана к дальнему столику. Сделав заказ, они неловко посмеялись над количеством тучел голов животных, висевших над ними на стене, затем обсудили планы Софии на обучение в медицинской школе в следующем году.

— Фрэнк, — начала София — Не знаю, как благодарить вас за все, что вы сделали для того, чтобы помочь мне попасть туда. Кажется, я еще не говорила вам, насколько я благодарна вам за ваши советы. Вы потрясающий врач, а как друг вы еще лучше.

София видела, как сидящего за столом Фрэнка переполняет гордость. Но она не пыталась задобрить его. Благодарность Софии не только была до конца искренней, она осознавала ценность выражения благодарности. Не так давно на курсе социальной психологии София узнала о силе позитивного самоутверждения и подумала, что если она обратит внимание на положительные качества Фрэнка как врача и друга, ему будет легче услышать о своих не совсем идеальных отцовских качествах [13]. Кстати, София оказалась права: этот метод действует на других так же, как и на нас самих.

Улыбаясь, Фрэнк ответил:

— Вот это да! Спасибо, София. Так приятно чувствовать, что тебя ценят! А со мной это редко бывает, — признался он, не слишком тонко намекнув на вчерашнее происшествие. София даже не думала, что возможность начать разговор появится так быстро, но решила воспользоваться ею.

— Что вы имеете в виду? — невинно спросила она.

— Меня удручает ситуация с Эммой. Извини, конечно, она твоя подруга, и мне, вероятно, не следовало бы говорить тебе об этом. Но как неблагодарно она повела себя вчера!

Мысленно просмотрев составленный накануне план, София решила для начала задать Фрэнку ряд вопросов, которые помогут ей понять, сможет ли он самостоятельно дойти до инсайта или его придется тащить туда принудительно.

— А что, по-вашему, вчера произошло? — спросила она.

— Дело в том, что моя дочь часто бывает неблагодарной. — Фрэнк взял круассан из корзинки, стоявшей в центре стола. — Я потратил всю свою жизнь, то есть, Боже мой, сотни тысяч долларов на то, чтобы сделать ее счастливой. А она постоянно бросает мне это в лицо. Пропустить урок лыжной подготовки? Мне следовало этого ожидать. — Он разломил круассан на две части и рассматривал его с выражением легкого отвращения. — А ведь я надеялся, что она наконец-то начинает взрослеть.

— Вполне справедливо, — заметила София, — но что, на ваш взгляд, происходило с точки зрения Эммы?

— Она вела себя как маленький ребенок!

София сделала еще одну попытку.

— Фрэнк, я понимаю, что поведение Эммы вывело вас из себя. Но, с ее точки зрения, что произошло? Почему она обиделась?

— Понятия не имею.

София сделала паузу. Она ждала озарения, но видела только немолодого мужчину, жующего круассан.

— Ладно, вы оба были по-настоящему расстроены, так ведь? — уточнила София. Фрэнк кивнул. — И вы не хотите, чтобы нечто подобное повторилось в будущем? — Он снова кивнул. — Так, как вы считаете, может быть, следовало бы разобраться, почему Эмма так отреагировала?

Фрэнк поднял голову, как будто заинтересовавшись тем, что сказала София. Затем он как по заказу задал этот вопрос ей самой:

— И что же было с Эммой, на *твоей* взгляд?

Хотя это был знак, что Фрэнк открыт для того, чтобы узнать альтернативную точку зрения, София боялась, что, если она сразу же изобразит всё с точки зрения Эммы, он сочтет ее небеспристрастной или придет к ошибочному выводу о том, что его дочь отправила подружку выполнить за нее грязную работу. Поэтому София очень осторожно начала:

— Фрэнк, я еще не обсуждала это с Эммой, так что я могу только предполагать, но задумайтесь на минуту. Ведь очевидно, что она очень боится кататься на лыжах.

Фрэнк закатил глаза, а София продолжила:

— И кроме того, вы набросились на нее за это, да еще при посторонних.

— Что ты имеешь в виду? Я просто вел вежливую беседу.

— Да, это была беседа, — согласилась она. — Но она определенно не была вежливой.

Казалось, искренность Софии потрясла Фрэнка. Наступила напряженная тишина. Но затем шокированное выражение лица сменилось улыбкой.

София рискнула продолжить:

— Вы заметили, в какой момент Эмма расстроилась?

— Когда я сказал, что она не хочет идти с нами на лыжный урок?

София кивнула.

— Но я все равно не понимаю, почему.

Набравшись смелости, София высказала предположение:

— Думаю, Эмма чувствовала себя униженной. Ей и без того было стыдно из-за своего страха, а вы еще выставили это на всеобщее обозрение. Что до того, что она ушла, то, может, она просто пыталась не вступать в противостояние с вами в присутствии незнакомых людей.

Наконец на лице Фрэнка появился слабый проблеск понимания.

— Так, значит, из-за того, что я сказал, Эмма чувствовала себя так, будто ее наказывают за нежелание кататься на лыжах?

— Возможно. И Фрэнк, если позволите, есть еще одна вещь, объясняющая реакцию Эммы. Но позвольте мне сначала спросить: какую роль, на ваш взгляд, играют во всей этой ситуации деньги?

Доставая очередной круассан, он настороженно произнес:

— Я уже тебе говорил. Я вышел из себя потому, что она зря тратит мои деньги.

— Я понимаю. Но какую роль сыграли деньги в этой ситуации для Эммы? Не кажется ли вам, что, по ее мнению, вы упрекаете ее деньгами, потраченными на лыжные уроки?

Рука Фрэнка зависла в воздухе. Круассан упал в корзину.

— Ничего себе, — сказав он, откинувшись назад и вздохнув. — Я никогда не думал об этом так. Неужели я так поступаю?

Вдруг канал Фрэнка открылся, и он начал осознавать происходящее. Он связал свое поведение с собственным детством: когда в его семье не хватало денег, это часто становилось причиной ссор и он чувствовал себя беспомощным и очень огорчался.

— Я не хочу повторять этот путь. Я представления не имел, что делаю это, — оправдывался Фрэнк. — В мире нет ничего важнее для меня, чем

быть хорошим отцом. Но если я не догадывался, что веду себя таким образом, как мне понять, что я вновь не повторяю эту ошибку?

София немного подумала.

— Фрэнк, почему бы вам не попросить Эмму помочь вам?

Так он и сделал. Фрэнку понадобилось несколько недель на то, чтобы набраться смелости для разговора с дочерью. Но после этого он с удивлением обнаружил, как приятно быть откровенным. Безусловно, отношения Фрэнка и Эммы не улучшились в мгновение ока, но София заметила изменения в их взаимоотношениях через несколько недель. Фрэнк научился прислушиваться к Эмме и сохранять спокойствие; Эмма сказала Софии, что он почти прекратил говорить о деньгах. Время от времени Фрэнк брался за старое, возможно, чаще, чем ему хотелось бы — в конце концов, ему нужно было отучить себя от стойких привычек, которые были присущи ему много лет, — но теперь он осознавал свои действия. В итоге Фрэнку удавалось не упускать из виду главное и изо дня в день становиться немного лучше, что со временем позволило сформировать более сильную связь между ним и Эммой.

Как показывает история Софии, возможность помочь другим людям повысить уровень самооценки существует не так уж редко, и начинать это никогда не поздно [14]. Поэтому в отношениях с человеком, склонным к самообману, целесообразно проявлять оптимизм и исходить из того, что он относится к тем, кого можно подтолкнуть к переменам, пока не будет доказано обратное. Впрочем, мы должны быть реалистами — честно оценить степень открытости человека и определить, перевешивает ли польза разговора с ним возможные потери, а также разумно выбрать подходящий момент и нужные слова. При этом очень важно исходить из разумных ожиданий. В некоторых случаях один разговор может полностью изменить ситуацию, как в истории с Фрэнком, в других — человеку может понадобиться еще несколько мягких подталкиваний. По данным исследований, в среднем чем в большей степени человек не осознает себя, тем выше вероятность, что ему понадобится повторное подтверждение, причем из нескольких источников [15].

Если вести беседу в позитивном и конструктивном ключе, а также показать собеседнику, что искренне расположен к нему, это действительно *позволяет* помочь человеку лучше понять себя. **Откровенная беседа с человеком и сострадание к нему** способны подтолкнуть его к серьезным переменам, которые улучшат не только его жизнь, но и вашу и сделают счастливее вас обоих.



## Поиск длиной в жизнь и крапчатый топор

Один человек купил у кузнеца топор ручнойковки. Как гласит эта столетней давности история, на крепкой деревянной рукоятке был закреплен железный обух топора, покрытый тускло-серым слоем нагара, за исключением лезвия, которое кузнец наточил, счистив копоть и отшлифовал до блеска. Этому человеку так понравилось лезвие, что он попросил кузнеца зашлифовать так весь обух. Кузнец согласился — при условии, что покупатель будет крутить точильное колесо. Когда кузнец плотно прижал весь обух топора к точильному камню, человек начал крутить колесо. Однако делать это оказалось гораздо труднее, чем он думал, и через несколько минут он выдохся. Человек посмотрел, что получилось, но не увидел блестящей поверхности: копоть была счищена только в некоторых местах и вся металлическая часть топора по-прежнему была в серых пятнах.

Человек заявил, что заберет топор домой в таком виде.

— Нет, продолжай крутить колесо, — возразил кузнец. — Мы постепенно сделаем его блестящим, а пока он только крапчатый.

— Да, — согласился покупатель, — но я считаю, что крапчатый топор подходит мне больше.

Эту историю пересказал первый «единорог» Америки Бенджамин Франклин, и она прекрасно иллюстрирует, насколько трудна двойная задача самоосознания и самосовершенствования. Можно стремиться получить блестящий, гладкий, безупречный топор, но при этом не хотеть прикладывать для этого необходимых усилий. Вместо того чтобы продолжать шлифовать топор, проще убедить себя в том, что вас устраивает не совсем идеальное его состояние.

Несмотря на то что идеальный, блестящий топор, или, иными словами, исчерпывающий инсайт и абсолютная истина, — нереалистичная и даже непродуктивная цель, это не значит, что нужно признать поражение, как только сталкиваешься с трудностями. Безусловно, поиск самоосознания на протяжении всей жизни может быть долгим, утомительным и не всегда приятным. Мы будем сталкиваться с препятствиями и неудачами, а объем работы, которую придется проделать, заставит нас растеряться. И когда покажется, что наконец-то счищена вся копоть, может оказаться, что нам

еще есть над чем работать. Однако именно то, что мы никогда не сможем до конца отшлифовать свое самоосознание, делает этот путь столь волнующим. Каким бы ним был инсайт, которого мы сможем достичь, нам *всегда* будет к чему стремиться. Вряд ли кто-то понимает это лучше «единорогов», считающих самоосознание состоянием, которому они неизменно уделяют первостепенное внимание. Что касается всех остальных, то, с какого бы уровня мы ни начинали, у нас есть возможность на протяжении жизни стремиться познавать себя лучше, проникать в самую глубь своей личности.

В процессе этой работы мы будем узнавать то, что станет для нас неожиданностью, принесет нам удовлетворение и бросит вызов, и с каждым новым инсайтом будет возникать вопрос «Что дальше?». В начале книги я назвала самоосознание метанавыком XXI столетия — необходимым, но недостаточным условием для того, чтобы считать свою жизнь прожитой не зря. Эту идею можно сформулировать иначе: **инсайт не имеет смысла, если не применять его на практике**. Представьте себе, что было бы, если бы Джордж Вашингтон не обуздал свою гордыню, не сдерживал яростных эмоций и не научился думать, прежде чем действовать; или если бы Флоренс Озон не прислушалась к зову сердца и не присоединилась к движению #BringBackOurGirls; или если бы молодой Алан Малалли не переосмыслил свою стратегию управления, получив необходимый ему сигнал тревоги от своего первого подчиненного. Эти и другие подобные примеры показывают, что самые успешные люди не просто стремятся обрести самоосознание, а действуют в соответствии с ним и пожинаят плоды.

Безусловно, все это легко на словах, но трудно на деле. Например, большинство знакомых мне лидеров, получивших **обратную связь, касающуюся руководителя**, вынесли из этого урок и составили длинный список сильных качеств, которые им необходимо развить, и недостатков, от которых нужно избавиться. Чем длиннее такой список, тем быстрее у человека опускаются руки. Однако так быть не должно. Людей, учитывающих инсайт, полученный ими в процессе самоосознания, отличает от остальных только одно — умение решать задачи постепенно, шаг за шагом. Например, когда Бенджамин Франклин приступил к реализации плана развития тринадцати добродетелей, сначала он схватился за все сразу. Как и следовало ожидать, не все пошло гладко: чтобы искоренить плохие привычки и выработать новые, понадобилось больше сил, чем он полагал. В итоге Франклин изменил свою стратегию: теперь он уделял внимание каждой добродетели в отдельности.

В одном из моих самых любимых фильмов «А как же Боб?» главный герой, которого играет Билл Мюррей, находится в патологической зависимости от своего психотерапевта Лео Марвина, его роль исполняет Ричард Дрейфус. Во время одного из сеансов Лео говорит Бобу, что уезжает в отпуск на месяц. Боб начинает паниковать, и Лео дает ему свою книгу под названием «Шаги ребенка», чтобы он прочитал ее, пока его не будет. Лео объясняет: «Ставьте перед собой небольшие, но достижимые цели и понемногу каждый день продвигайтесь маленькими шажками». Далее во всей красе раскрывается комедийный талант Мюррея: его персонаж следует совету буквально, сделав множество маленьких детских шагов по пути из кабинета к лифту. «Я в лифте, — радостно восклицает он. — Все, что надо... каждый раз делать маленький шажочек, и я добьюсь всего!» Это, конечно же, довольно примитивный пример, однако, согласно результатам исследований, Бенджамин Франклин и Лео Марвин были на верном пути.

Франклин сравнивал этот подход с прополкой заросшего сада: если вы просто войдете в сад и начнете вырывать сорняки то тут, то там, вряд ли вы увидите прогресс. Но если пропалывать по одной клумбе за раз, вы будете удивлены тем, как быстро ваш сад станет красивым. По собственному признанию Франклина, он так и не достиг того нравственного совершенства, к которому стремился (так говорят почти все «единороги»), но все же он отметил следующее: «Мои старания сделали меня лучше и счастливее по сравнению с тем мной, не имеющим этого опыта» [16].

То же самое относится и ко всем нам. Можно потратить всю свою жизнь на применение и совершенствование представленных в этой книге идей, но, как известно большинству из нас, нам нужны и быстрые победы, которые помогают не сбавлять темп. Для одержания таких побед я разработала простое упражнение, оно ускорит ваше продвижение на пути к самоосознанию, на каком бы его этапе вы ни находились. На протяжении каждого дня этой **семидневной программы обретения инсайта** вы будете уделять внимание одному элементу самоосознания. А поскольку смысл этого упражнения состоит в том, чтобы вы быстро обрели инсайт, я разработала задания на каждый день так, чтобы их можно было выполнить за 15–30 минут. На сайте [www.insight-book.com](http://www.insight-book.com) вы можете загрузить рабочую тетрадь для записи и анализа того, чему вы научились за эти семь дней. А если вы хотите получить научно обоснованную базовую оценку своего уровня самоосознания, прежде чем приступить к выполнению этого упражнения, пройдите бесплатную оценку методом круговой обратной связи на странице <http://insight-book.com/Quiz.aspx>.

## День 1: выберите области для развития самоосознания

На листе бумаги запишите три самые важные стороны своей жизни: работа, учеба, воспитание детей, брак, друзья, община, вера, филантропия и тому подобное.

1. Опишите в нескольких предложениях свое видение успеха в каждой из этих сфер жизни, воспользовавшись чудо-вопросом: если бы завтра все в этой сфере вашей жизни стало почти идеальным, как бы это было?
2. Затем, согласно собственному пониманию успеха, оцените свой уровень удовлетворенности в настоящий момент по шкале от 1 (*полная неудовлетворенность*) до 10 (*полная удовлетворенность*).

Больше всего возможностей для повышения самоосознания кроется в тех областях вашей жизни, которыми вы не удовлетворены. Подчеркните одну или две стороны своей жизни, которые вы хотите улучшить больше всего, — это и есть ваши целевые области самоосознания. Подумайте, что мешает вам достичь такого успеха, какого вы хотите, а также что можно для этого предпринять.

## День 2: проанализируйте семь столпов инсайта

Выберите заслуживающего доверия друга, члена семьи или коллегу и проанализируйте вместе семь столпов инсайта в вашей жизни (см. главу 2). Опишите, как вы воспринимаете себя в каждом из них, например каковы ваши ценности, а затем попросите своего помощника высказать собственное мнение, например каковы ваши ценности, с его точки зрения. (И пожалуйста, будьте хорошим другом и помогите своему партнеру проанализировать его собственные столпы инсайта!) После обсуждения проанализируйте сходства и различия между своими ответами о себе и ответами вашего партнера. Что вы узнали из этого упражнения и как используете эту информацию в целях собственного развития?

1. *Ценности* — руководящие жизненные принципы.
2. *Увлечения* — любимые виды деятельности.

3. *Стремления* — что мы хотим испытать и чего хотим достичь.
4. *Подходящие условия* — какая среда необходима нам для того, чтобы быть счастливыми и увлеченными.
5. *Паттерны* — устойчивые образ мышления и чувствования и тип поведения.
6. *Реакции* — мысли, чувства и поступки, раскрывающие наши способности.
7. *Влияние* — воздействие, оказываемое нами на других людей.

### **День 3: проанализируйте свои ограничивающие установки**

Вернитесь к главам 3 и 4 и вспомните один или два препятствия на пути к самоосознанию, которые, на ваш взгляд, могут быть вам свойственны, например: слепота в отношении собственных знаний, эмоций или поведения, культ себя, эффект удовлетворенности собой, синдром селфи. В течение 24 часов попытайтесь отмечать действие этих препятствий, либо анализируя свое поведение и предположения, либо отмечая соответствующие аспекты в поведении других людей. В конце дня поразмыслите о том, что вы узнали и как можете применить стратегии, о которых прочитали в данной книге, чтобы изменить свой образ мыслей и модель поведения.

Дополнительное задание: на протяжении следующих 24 часов обращайте внимание на то, как часто вы бываете сосредоточены на себе, а не проявляете интерес к другим людям — как в сети, так и в реальной жизни. Когда у вас возникнет желание разместить в интернете фотографии из последней поездки или рассказать гостям, пришедшим к вам на ужин, историю о своем последнем достижении в профессии, подумайте, ради чего вы это делаете?

### **День 4: повысьте уровень внутреннего самоосознания**

Выберите один из перечисленных ниже инструментов внутреннего самоосознания, с которым будете экспериментировать в этот день. В конце дня выделите несколько минут на размышления о том, что вы узнали о себе и как можете использовать новую информацию для собственного развития.

1. Вопрос «что?», а не «почему?».
2. Сравнение и противопоставление.
3. Рефрейминг.
4. Пауза.
5. Остановка мыслей.
6. Проверка на соответствие действительности.
7. Выработка решений.

### **День 5: повысьте уровень внешнего самоосознания**

Найдите одного любящего критика для обсуждения каждой целевой области самоосознания (глава 7). Попросите каждого из них назвать одно качество, которое они в вас ценят, и одно качество, которое может мешать вам. Выслушав обратную связь, примените модель 3R (глава 8).

### **День 6: правильно постройте отношения с человеком, заблуждающимся на свой счет**

Вспомните о знакомом вам человеке, который больше других склонен к самообману (было бы очень хорошо, если бы вы увиделись с ним в этот день). Как вы думаете, к какой категории людей из описанных в главе 10 относится этот человек (неисправимые люди; люди, которые знают, но им все равно; люди, которых можно подтолкнуть к развитию самоосознания)? Почему вы пришли к такому выводу? Примените на практике один из перечисленных ниже инструментов, для того чтобы построить с ним более удачные отношения, когда вы встретитесь в следующий раз.

1. Сострадание без осуждения.
2. Плыть по течению.
3. Рефрейминг.
4. Чему он может меня научить?
5. Смех за кадром.
6. Формулирование условий.
7. Проведение границ.
8. Уход.
9. Откровенная беседа и сострадание к человеку.

## День 7: подведите итог

Просмотрите записи, сделанные вами во время выполнения этого упражнения, и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы узнали о себе и о самоосознании в целом, о чем не знали неделю назад?
2. Какую цель вы можете поставить перед собой на следующий месяц, чтобы удерживать набранный темп?

Надеюсь, эта книга убедила вас в том, что самоосознание — удел не только «единорогов». Любой человек способен глубоко осознавать себя и свою жизнь и пожинать плоды этого знания. Каждый может определить, какие из его поступков и реакций ограничивают продвижение к успеху, и измениться. Каждый может узнать, что для него важнее всего в жизни и поступать в соответствии со своими принципами и ценностями. Любой способен понять, как его поведение влияет на окружающих, и улучшить самые важные для него отношения. Этот путь длиною в жизнь ведет к пониманию собственной личности, а также осознанию того, какими видят нас другие люди, и он может быть довольно ухабистым, полным всевозможных преград. Этот путь может быть трудным, мучительным и медленным. На пути к познанию себя вы можете чувствовать себя несовершенными, слабыми и уязвимыми, однако именно здесь вас ждут самые благоприятные возможности. Писательница Си Джей Белл Си выразила эту мысль лучше меня.

Думаю, мы похожи на звезды. Порой что-то разрывает нас на части; и, когда это происходит, нам кажется, что мы умираем, хотя на самом деле мы превращаемся в сверхновую звезду. А затем мы смотрим на себя снова и видим, что стали прекраснее, чем были раньше.

Самоосознание превращает нас в сверхновые звезды, и мы становимся прекраснее, лучше и ярче прежних себя [17].

# Приложение 1

## Каковы ваши ценности?

Понимание своих ценностей, а точнее, принципов, которыми вы руководствуетесь в жизни, — первый столп инсайта. Ценности помогают понять, каким человеком вы хотите быть, а также подготовить почву для остальных шести столпов инсайта. Следующие вопросы помогут вам определить эти ценности.

1. Какие ценности вам прививали в детстве? Отражает ли ваша система убеждений эти ценности, или вы воспринимаете окружающий мир иначе, чем вас учили?
2. Перечислите самые важные события и переживания своих детства и юности. Как они повлияли на формирование ваших представлений об этом мире?
3. Кого вы уважаете больше всего в профессиональной и личной жизни? За что вы уважаете этих людей?
4. Кого вы уважаете меньше всего? Что заставляет вас испытывать такие чувства к этим людям?
5. Кто был лучшим и худшим начальником в вашей жизни, и чем он заслужил это звание?
6. Если бы вы были воспитателем или наставником, какие качества вы хотели бы привить своим подопечным больше всего и меньше всего?



Представленный ниже исчерпывающий список ценностей\* поможет вам определить самые важные лично для вас.

Принятие	Авторитет	Перемены
Пунктуальность	Самостоятельность	Комфорт
Достижение	Красота	Приверженность
Приключение	Забота	Сострадание
Привлекательность	Вызов	Вклад
Сотрудничество	Скромность	Цель
Вежливость	Юмор	Рациональность
Креативность	Независимость	Реалистичность
Надежность	Трудолюбие	Ответственность
Долг	Душевное спокойствие	Риск
Экология	Близость	Романтика
Душевное волнение	Справедливость	Безопасность
Преданность	Знания	Самопринятие
Слава	Досуг	Самоконтроль
Семья	Быть любимым	Самооценка
Физическая форма	Любить	Самопознание
Гибкость	Мастерство	Служение
Прощение	Осознанность	Сексуальность
Дружба	Умеренность	Простота
Веселье	Моногамия	Уединение
Отзывчивость	Инакомыслие	Духовность
Искренность	Опека	Стабильность
Божья воля	Открытость	Терпимость
Развитие	Порядок	Традиция
Здоровье	Увлечение	Добродетель
Готовность помочь	Удовольствие	Богатство
Честность	Популярность	Мир во всем мире
Надежда	Власть	

---

\* W. R. Miller et al. "Personal values card sort." Albuquerque: University of New Mexico, 2001.

## Приложение 2

# Каковы ваши увлечения?

Понимание того, что вас увлекает (второй столп инсайта), позволяет выбирать занятия по душе в профессиональной и личной жизни. Следующие вопросы помогут вам проанализировать свои увлечения.

1. Какой день заставил бы вас выпрыгивать из постели по утрам?
2. Какие проекты или занятия вам никогда не надоедают?
3. Какие проекты или занятия вы считаете наименее приятными?
4. Если бы завтра вы выходили на пенсию, вы скучали бы по своей работе?
5. Каковы ваши любимые занятия, и что вам в них нравится больше всего?

Если вам нужны дополнительные ориентиры для раскрытия своих увлечений, воспользуйтесь тестами типа «Какого цвета ваш парашют?», я это настоятельно рекомендую. Однако вначале убедитесь, что выбранный вами тест прошел надлежащую проверку. Вот два лучших теста:

1. Тест Холланда\*.
2. Опросник интересов Стронга — Кэмпбелла.

---

\* См. <http://www.test-gollanda.ru> Прим. ред.

## Приложение 3

# Каковы ваши стремления?

Стив Джобс сказал однажды: «Я хочу оставить след во Вселенной». В этом и состоит суть третьего столпа инсайта: это наши стремления, или то, что мы хотим испытать или чего хотим достичь в своей жизни. Представленные ниже вопросы помогут вам определить их.

1. Кем вы мечтали быть в детстве, что привлекало вас в этой профессии?
2. Приносит ли вам удовлетворение то, как вы проводите время сейчас? Имеет ли это смысл? Есть ли что-то такое, чего вам не хватает в жизни?
3. Представьте себя беспристрастным посторонним человеком, читающим список ценностей и увлечений. Что такой человек может захотеть сделать или испытать в жизни?
4. Какое наследие вы хотите после себя оставить?
5. Предположим, вам остался всего один год жизни. Как бы вы его провели?

## Приложение 4

# Какова ваша идеальная среда?

Среда, которая подходит вам больше всего, условия, в которых вы будете чувствовать себя счастливыми и увлеченными, — это четвертый столп инсайта. Понимание этого помогает принимать важные жизненные решения: в каком городе жить, какого спутника жизни выбрать, в какой карьере или компании вы добьетесь успеха и тому подобное. Следующие вопросы помогут вам описать свою идеальную среду.

1. Когда в прошлом вы наиболее эффективно выполняли свою работу, в каких условиях это происходило?
2. Какой подход к обучению или какая среда в учебном заведении помогает или помогала вам учиться наиболее и наименее эффективно?
3. Вы когда-нибудь бросали работу из-за неподходящих вам условий? Если да, что именно вас в них не устраивало?
4. Как бы вы описали идеальную для вас рабочую среду?
5. Какие социальные ситуации и отношения делают вас счастливее?

## Приложение 5

# Каковы ваши сильные и слабые стороны?

Шестой столп инсайта — это наши мысли, чувства и поведение, или реакции. Во всем этом, по сути, отражаются наши сильные и слабые стороны. Следующие вопросы помогут вам осмыслить свои достоинства и недостатки.

### **Сильные стороны**

1. Что в прошлом давалось вам легко, без предварительной подготовки?
2. Что, по-вашему, вам удается делать быстрее и лучше других?
3. Какая работа позволяет вам чувствовать себя наиболее продуктивными?
4. Какой работой вы больше всего гордитесь?
5. Какое из ваших достижений больше всего удивило вас?

### **Слабые стороны**

1. Какими были ваши самые большие неудачи, и что в них было общее?
2. Чем вы больше всего были разочарованы в себе?
3. Какую конструктивную обратную связь вы слышали от людей чаще всего?

4. Какие задачи и виды деятельности страшат вас больше всего?
5. По поводу каких из ваших качеств близкие постоянно подшучивают?

Помните: когда речь идет об инсайте, касающемся естественных, инстинктивных свойственных нам реакций на окружающий мир, нужно меньше *размышлять* и больше *замечать*. Поэтому лучше всего применить инструмент осознанности, описанный в главе 6, который, пожалуй, можно считать наиболее подходящим способом для осознания своих мыслей, чувств и поступков.

## Приложение 6

# Какое влияние ваше поведение оказывает на других людей?

На протяжении всей книги вы наблюдали, как часто многие люди упускали из виду влияние собственного поведения на окружающих (седьмой столп инсайта), а ведь анализ их реакции — важнейший аспект в развитии самосознания. Для начала рассмотрите ряд вопросов, которые помогут вам осознать, как вы выглядите в глазах других людей.

1. Какие люди в вашей личной жизни и на работе (сотрудники, супруги, дети, клиенты или другие) важны для вас?
2. Какое впечатление вы *хотели бы* производить на каждого из этих людей или на группу?
3. Вспомните, как вы вели себя с каждым из названных вами людей или с группой на прошлой неделе. Наблюдая за своим поведением со стороны, могли бы вы сказать, что оно оказывает на них именно такое влияние, какое вы хотели бы оказывать?
4. Какую реакцию со стороны каждого из названных вами людей или группы людей вы наблюдали на прошлой неделе? Подумайте о вашем взаимодействии и вспомните не только их слова, но и выражение

лица, язык тела и тон голоса. Соответствует ли все это тому, что вы хотели получить? Если нет, что вы можете изменить в своем поведении?

5. Если у вас есть возможность измениться так, чтобы вы могли влиять на окружающих желательным для вас образом, с чем бы вы могли поэкспериментировать, начиная с завтрашнего дня, и как вы оцените свое влияние?



## Приложение 7

# Есть ли у вас «неизвестные неизвестные»?

Министр обороны США Дональд Рамсфельд прославился своим высказыванием об «известных известных», «известных неизвестных» и «неизвестных неизвестных». В случае самоосознания больше всего нам вредят «неизвестные неизвестные». Нам неприятно предполагать, что мы не знаем себя так, как нам кажется, однако узнавать себя крайне важно.

Прочитайте представленные ниже утверждения и подчеркните те, что относятся к вам. Чем больше предложений вы подчеркнете, тем больше вы нуждаетесь в том, чтобы поставить под сомнение свои убеждения насчет самих себя и получить обратную связь, которая позволит вам привести эти убеждения в соответствие с действительностью.

1. Делает ли вас работа или карьера несчастливыми или неудовлетворенными в течение долгого времени?
2. Было ли для вас когда-либо неожиданностью то, что вы не получили повышение или работу, на которую претендовали?
3. Вы когда-либо не справлялись с выполнением задачи или проекта, хотя сами считали, что успешно выполнили ее?

4. Для вас когда-либо были неожиданностью результаты оценки методом круговой обратной связи?
5. Вы когда-нибудь испытывали потрясение из-за негативной обратной связи от руководителя, коллеги, сотрудника или близкого человека?
6. Случалось ли, что ваш коллега или близкий человек сердился на вас, а вы не знали, почему?
7. Ваши романтические или платонические отношения когда-либо ухудшались по причинам, которых вы совершенно не понимали?
8. Ваши романтические или платонические отношения когда-либо заканчивались неожиданно для вас?

### **Каковы ваши предположения?**

Один из способов избежать попадания в три «слепые зоны» состоит в том, чтобы определить свои предположения до принятия важных решений. Следующие вопросы помогут вам раскрыть свои предположения в профессиональном плане.

1. Как ваше решение повлияет на разные группы заинтересованных лиц в компании и вне ее? Подумайте, возможно, кого-нибудь вы не приняли во внимание.
2. Каков лучший и худший вариант развития событий в случае реализации вашего решения?
3. Какие последствия своего решения вы не учли?
4. Как умный и искушенный конкурент воспримет такое решение, и какой может быть его реакция?
5. Что в вашем решении могло бы понравиться или не понравиться человеку, на которого оно никак не повлияет?
6. Какие события могут изменить ход ваших рассуждений в процессе принятия этого решения?
7. Какие источники информации или сведения могли остаться вне вашего внимания при принятии решения?

## Приложение 8

# Подвержены ли вы культу себя?

Отметьте в каждом из пунктов таблицы один из вариантов (слева или справа), который лучше всего вас характеризует.

- |   |                                      |   |
|---|--------------------------------------|---|
| 1 | Я считаю себя особенным человеком.   | Я не лучше и не хуже большинства людей.             |
| 2 | Мне нравится быть в центре внимания. | Я предпочитаю смешиваться с толпой.                 |
| 3 | Мне нравится иметь власть.           | Я не возражаю против того, чтобы выполнять приказы. |
| 4 | Я всегда знаю, что делаю.            | Порой я не уверен в своих действиях.                |
| 5 | Я многого ожидаю от других людей.    | Мне нравится делать что-то для людей.               |
| 6 | Я исключительный человек.            | Я мало чем отличаюсь от других.                     |
| 7 | Я талантливее других людей.          | Я могу многому научиться у других людей.            |

Только что вы ответили на часть вопросов из вопросника для выявления нарциссических черт личности\*. Чем больше пунктов вы отметили в левой части таблицы, тем больше у вас нарциссических качеств. Не беспокойтесь: несколько наклонностей подобного рода еще не говорят о том, что вы нарцисс. Однако это может означать, что вам необходимо не поддаваться культу себя.

---

\* Daniel R. Ames, Paul Rose, and Cameron P. Anderson. "The NPI-16 as a short measure of narcissism." *Journal of Research in Personality* 40.4 (2006): 440–450.

## Приложение 9

# Насколько вы скромны?

В мире культа себя редко можно встретить скромность, тем не менее именно это качество необходимо для самоосознания. Быть скромным означает принимать во внимание свои недостатки, трезво оценивать свои успехи и признавать вклад в них других людей.

Присвойте каждому из перечисленных ниже утверждений количество баллов, выбрав тот вариант, который лучше всего характеризует ваше поведение в целом. Попытайтесь исходить из того, как вы ведете себя на самом деле, а не из того, как бы хотели себя вести. Поскольку окружающим зачастую заметно то, чего мы не можем увидеть, было бы полезно учесть мнение человека, которому вы доверяете. Подсчитайте среднее значение своих ответов и ознакомьтесь с оценкой своего результата, пользуясь приведенной ниже таблицей.

1	2	3	4	5
Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто

1. Я собираю отзывы, особенно критические.
2. Я признаюсь, когда не знаю, как что-то делать.
3. Я осознаю, что другие знают больше меня.
4. Я обращаю внимание на сильные стороны людей.

5. Я делаю людям комплименты по поводу их сильных качеств.
6. Я выражаю признательность за вклад других людей.
7. Я готов учиться у других людей.
8. Я открыт идеям других людей.
9. Я открыт советам других людей.

Среднее значение	Результат
1–2	Сейчас у вас низкий уровень скромности, поэтому окружающие могут считать вас высокомерным и эгоцентричным человеком, что может негативно сказаться на ваших отношениях и помешать добиться максимума от своей команды. К счастью, если вы допустите существование у себя недостатков, а также научитесь признавать достоинства других людей, вложенные в это силы окупятся с избытком.
3–4	Сейчас у вас средний уровень скромности. Хотя окружающие могут и не воспринимать вас как высокомерного или эгоцентричного человека, развивая в себе скромность вы улучшите свои отношения и повысите их эффективность. Для начала сосредоточьтесь на тех аспектах своего поведения, по которым вы получили от себя самую низкую оценку. Что касается самых высоко оцененных своих качеств, уделяйте им внимание еще чаще.
5	Сейчас у вас высокий уровень скромности. Поскольку окружающие считают вас здравомыслящим человеком, с которым легко работать, вы получаете большое преимущество. Но, как вам хорошо известно, вы не совершенны! Перечитайте еще раз перечисленные утверждения и подумайте, можете ли измениться настолько, чтобы соответствовать им еще больше. Кроме того, подумайте также о том, как создать вокруг себя такую культуру, которая стимулировала бы окружающих вести себя скромно, и на работе, и дома, и в обществе.

## Приложение 10

# Какова ваша потребность в знании абсолютной истины?

Как вы узнали из главы 5, желание знать всю правду, особенно о себе, отдаляет вас от инсайта, поскольку многие наши сложности, противоречия и особенности восприятия мешают нам ее увидеть. Для того чтобы определить, станет ли потребность в абсолютной истине препятствием на вашем пути к всестороннему пониманию себя, оцените себя по каждому из представленных ниже утверждений, выбрав тот вариант, который лучше всего характеризует ваше поведение в целом. Попробуйте исходить из того, как вы ведете себя на самом деле, а не как хотели бы себя вести. Подсчитайте среднее значение своих ответов и прочитайте соответствующее ему описание в таблице\*.

1	2	3	4	5
Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто

---

\* Omer Faruk Simsek. "Self-absorption paradox is not a paradox: Illuminating the dark side of self-reflection." *International Journal of Psychology* 48.6 (2013): 1109–1121.

Какова ваша потребность в знании абсолютной истины?

1. Я всегда пытаюсь найти «факты» о себе.
2. Думаю, что мое нынешнее представление о себе отличается от того, какой я есть на самом деле.
3. Я надеюсь, что однажды увижу себя в истинном свете.
4. Я всегда обдумываю информацию о себе.
5. Я пытаюсь понять, что на самом деле означает мое восприятие.

Среднее значение	Результат
1–2	У вас низкая потребность в абсолютной истине. Вы понимаете сложность своих качеств и восприятия, поэтому не уделяете слишком много внимания их анализу. Хотя у вас есть склонность к самоосознанию, вы совершенно справедливо признаете, что можете так до конца и не понять себя. Избавившись от подобных мыслей, вы обретете глубокое понимание себя самого и того, как вас воспринимают окружающие.
3–4	У вас средняя потребность в абсолютной истине. Хотя вы не всегда уделяете слишком много внимания анализу своих качеств и восприятия, во многих случаях вы пытаетесь определить их причины. Однако это, скорее всего, вызовет тревогу, а не инсайт. Чтобы лучше управлять своими мыслями, попытайтесь отмечать, когда вы стремитесь к абсолютной истине, и в этот момент вспомните о том, что на самом деле это не приведет вас к инсайту. Воспользуйтесь инструментами из глав 5 и 6!
5	У вас высокая потребность в абсолютной истине. Вам нравится рефлексировать, и вы часто анализируете причины и значение собственного поведения. Однако всю правду о себе не только трудно узнать, ее поиск может вызывать сильную тревогу, вы можете чувствовать себя подавленными и менее успешными, не говоря уже о том, что будете ниже оценивать свое самоосознание. Дайте себе передышку, ведь для того, чтобы знать себя, необязательно понимать себя до конца. Полезно применить практику осознанности, то есть просто осознавать, что происходит в настоящий момент, а не пытаться искать во всем более глубокий смысл.

## Приложение 11

# Часто ли вас поглощает руминация?

Как вы узнали из главы 5, в каждом из нас живет руминатор — мерзкое существо, готовое в любой момент сорвать наши попытки обрести инсайт. Оно постоянно критикует наш выбор, напоминая нам о неудачах и втягивая в непродуктивный водоворот самокритики и сомнений в себе. Для того чтобы понять, как влияет на вас руминатор, оцените себя по каждому из представленных ниже утверждений, выбрав тот вариант, который лучше всего характеризует ваше поведение в целом. Попробуйте исходить из того, как вы ведете себя на самом деле, а не из того, как хотели бы себя вести. Подсчитайте среднее значение своих ответов и прочитайте соответствующую ему оценку результата в таблице\*.

1	2	3	4	5
Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто

---

\* Paul D. Trapnell and Jennifer D. Campbell. "Private self-consciousness and the five-factor model of personality: Distinguishing rumination from reflection." *Journal of Personality and Social Psychology* 76.2 (1999): 284.



1. Мое внимание часто сфокусировано на тех моих качествах, о которых я хотел бы не думать.
2. Похоже, я постоянно прокручиваю в голове то, что недавно сказал или сделал.
3. Иногда мне трудно избавиться от негативных мыслей о себе.
4. Я часто обнаруживаю, что повторно анализирую то, что сделал.
5. После дискуссии или спора мои мысли продолжают возвращаться к происшедшему.
6. Я часто прокручиваю в голове, как я поступил в какой-нибудь ситуации в прошлом.
7. Я провожу много времени, размышляя о неловких или досадных моментах своей жизни.

Среднее  
значение

Результат

1–2

Вы почти не склонны к руминации. И хотя, возможно, иногда вас втягивает в этот водоворот, вы успешно прекращаете руминацию, повышая как свое самоосознание, так и благополучие. Поскольку вам не придется много трудиться над руминацией, можете потратить свою энергию на развитие других аспектов внутреннего и внешнего самоосознания.

3–4

Ваша склонность к руминации средняя. Иногда вам удастся заметить и прекратить это. В других случаях руминатор берет верх, не позволяя вам обрести инсайт и негативно сказываясь на вашем благополучии. Для того чтобы реже погружаться в состояние руминации, начните с поиска закономерностей. Возможно, вы погрязаете в этом из-за определенных людей или ситуаций? Может быть, какие-то методы прекращения руминации помогают вам лучше других? Начните с наиболее подходящих методов и поэкспериментируйте с инструментами, описанными в главе 5.

5

Вы очень склонны к руминации. Хотя вы можете осознавать, но когда летите в кроличью нору, вам трудно остановить падение, вы отдаляетесь от инсайта и благополучия все дальше. Для начала попытайтесь определить, что заставляет вас поддаваться руминатору. Может, в это состояние вы погружаетесь из-за определенных людей или ситуаций в большей степени, чем из-за остальных? Определив это, вы сможете применять инструменты прекращения руминации, описанные в главе 5.

## Приложение 12

# **Какой у вас тип мышления — ориентированный на обучение или на результат?**

Как вы узнали из главы 5, когда мы сталкиваемся со сложной задачей, способность воспринимать ее как возможность для обучения («мышление, ориентированное на обучение»), а не как необходимость получить определенные результаты («мышление, ориентированное на результат») позволяет остановить руминацию в случае неудачи и в то же время помогает повысить эффективность своей деятельности. Определите, к какому типу мышления вы склонны, подчеркнув те из утверждений, которые относятся к вам. Старайтесь исходить из того, как вы ведете себя на самом деле, а не как хотели бы себя вести.

1. Мне нравится, когда мои коллеги знают, что я хорошо справляюсь с рабочими заданиями.

Какой у вас тип мышления — ориентированный на обучение или на результат?

2. Я охотно выбираю трудные, но интересные проекты, которые помогут мне усовершенствовать свои навыки.
3. Скорее я выбрал бы работу над проектом, с которым точно справился бы хорошо, чем экспериментировал с новым.
4. Я часто ищу способы узнать что-нибудь новое.
5. Я предпочитаю избегать ситуаций, в которых могу не показать хороший результат.
6. Я люблю ставить перед собой трудные, но интересные цели, которых могу и не достичь, а не легкие, достижимые цели.
7. Когда другие пытаются решить задачу, мне нравится знать ответ заранее.
8. Я предпочитаю работать в условиях очень высоких ожиданий.

Если вы подчеркнули больше нечетных пунктов, ваше мышление ориентировано на результат, а если больше с четными — вы ориентируетесь скорее на обучение.

## Приложение 13

# Сколько обратной связи вы получаете?

Получение честной, объективной обратной связи от других людей — лучший инструмент повышения внешнего самоосознания, вам это уже известно. Определите, в полной ли мере вы используете этот инструмент, оценив себя по каждому из представленных ниже пунктов; выберите тот вариант, который лучше всего характеризует ваше поведение в целом. Попробуйте исходить из того, как вы ведете себя на самом деле, а не из того, как хотели бы себя вести. Подсчитайте среднее значение ответов и ознакомьтесь с результатами в таблице.

1	2	3	4	5
Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто

1. Я просил обратной связи по поводу моей эффективности или поведения на прошлой неделе.
2. После окончания важного проекта или решения задачи я провожу анализ полученных результатов, для того чтобы понять, как выполнять свою работу лучше в будущем.

3. Встречаясь с руководителем, я часто прошу его дать отзывы о моей работе.
4. Я просил своих подчиненных или членов команды об обратной связи в прошлом месяце.
5. Я благодарю своих подчиненных или членов команды за то, что они говорят мне правду, даже если ее тяжело слышать.
6. Обращаясь с просьбой об обратной связи, я ясно понимаю, о каких сторонах своего поведения хочу узнать.
7. Я не испытываю дискомфорта, обращаясь к коллегам с просьбой высказать свое мнение обо мне.
8. Когда кто-то предлагает мне обратную связь, я испытываю любопытство и воодушевление.
9. Выслушивая отзывы и критику, я не оправдываюсь, не прерываю и не обвиняю собеседника.
10. Получив обратную связь, я прошу поделиться мнением о том, что я могу изменить к лучшему в будущем.

Среднее  
значение

Результат

- 
- |     |  |
|-----|--|
| 1–2 | Из-за страха, чрезмерной самоуверенности или убежденности в собственном совершенстве вы упускаете шанс узнать о том, что думают о вас другие люди. Для начала попытайтесь попросить об обратной связи одного или двух человек, которым вы доверяете, и примените на практике инструменты, описанные в главах 7 и 8.                              |
| 3–4 | Вы просите отзывы и критику о себе более-менее регулярно, но если бы делали это чаще, то еще лучше понимали бы, как вас воспринимают окружающие. Сравните инструменты из глав 7 и 8 со своим подходом и подумайте, какой один существенный шаг вы предпримете, чтобы применить на практике что-то новое.   |
| 5   | Вы пытаетесь получить обратную связь из многих источников и в большинстве случаев способны заинтересованно и непредвзято выслушать ее. В целях дальнейшего развития вам следует поддерживать и даже закреплять эту привычку; поэкспериментируйте с любым из описанных в главах 7 и 8 инструментов, которые вы, возможно, уже пытались применять. |

## Приложение 14

# Бесплатные ресурсы для получения круговой обратной связи

Если в вашей компании не проводится оценка методом круговой обратной связи, это не означает, что вы не можете ее получить. Хотя стоимость многих таких инструментов может достигать 500 долларов, ниже перечислен ряд бесплатных вариантов.

1. [PersonalityPad.org](http://PersonalityPad.org) разработал Эрик Папас вместе с командой исследователей из Виргинского университета. Их благородная цель была в том, чтобы сделать обратную связь из многих источников доступной для всех. Результаты простого теста из десяти вопросов носят общий, но поучительный характер.
2. [SelfStir.com](http://SelfStir.com) — более комплексный инструмент; он содержит более длинный список вопросов с несколькими вариантами ответов и даже выдает подробный отчет.
3. [BankableLeadership.com](http://BankableLeadership.com) — это инструмент, разработанный мной в рамках запуска моей первой книги *Bankable Leadership* («Лидерство, приносящее доход»). Анкета из 12 пунктов поможет вам узнать,

как вы сами себя воспринимаете и как люди воспринимают ваше поведение и отношение к ним, а также к достижению результатов.

Если вы решите воспользоваться одним или несколькими из этих инструментов, рекомендую вам заранее связаться с людьми, которые должны дать вам оценку. Просто объясните им, что проходите оценку методом круговой обратной связи и хотите, чтобы они анонимно приняли участие в этом процессе, а также что вы отправите им электронное письмо со ссылкой на соответствующий сайт, чтобы они могли поделиться своими наблюдениями о вас. Таким образом письмо со ссылкой не потеряется в папке «Спам», а личная просьба поможет им осознать, насколько важно вам их участие в вашем дальнейшем росте и развитии.

# Благодарности

Прежде всего хочу поблагодарить «единорогов самоосознания» со всего мира, которые приняли участие в нашем исследовании. Каждый из вас служит примером того, что развитие самоосознания не только возможно, но что оно стоит приложенных сил и потраченного на это времени. Всем нам еще предстоит работать над собой, но то, что вы, «единороги», существуете и делаете себя и наш мир лучше, вселяет надежду.

Хочу выразить признательность людям, которые работали вместе со мной над исследованиям, это Эйприл Бродерсон, Хэйли Возний и Эрик Хеггстад, а также моим научным ассистентам: Уме Кедхарнат, Шону Томасе, Джули Энн Эпплгейт, Лейси Крайст, Майку Джейкобсону и Лорен Троник, «единорогу» и непревзойденному интервьюеру. Когда наша команда поставила перед собой на удивление наивный вопрос: насколько трудным может оказаться определение и оценка самоосознания? — мы понятия не имели, во что ввязываемся. Теперь, три года спустя, мы знаем ответ, а ваша самоотверженность, мудрость и решимость сделали это возможным. Я хотела бы поблагодарить также друзей, членов семьи и клиентов, которые поделились с нами информацией, позволившей найти участников исследования.

Хотелось бы также выразить признательность моим необыкновенным коллегам, которые помогают моему росту в области публичных выступлений, написания книг и предоставления консультаций. Благодарю команду из Fletcher & Company: Грейне Фокс, Веронику Голдстин, Мелиссу Синсилл, Эрин Макфэдден, Сару Фуэнтес и особенно превосходного литературного агента Кристи Флетчер. Спасибо тебе за то, что предоставила мне шанс,



за твердую руку и ни с чем не сравнимую поддержку. Выражаю признательность Мишель Лонгмайер, моему партнеру в The Eurich Group: каждый раз, когда мне кажется, что я осознала, что ты потрясающий человек во всех отношениях, ты делаешь что-то еще более восхитительное. Работать с тобой каждый день — честь для меня. Благодарю членов великолепной команды SpeakersOffice: Холли Кэчпоул, Мишель Уолес, Кэсси Глазго и Ким Старк; это было захватывающее приключение, дамы, и я с нетерпением жду того, что готовит нам будущее.

Я искренне признательна выдающимся профессионалам, которые присматривали за этой книгой на каждом этапе ее написания. Лари Бишоп помогла мне превратить неясные размышления в полноценные идеи. Майкл Пэлгон поверил в эту книгу раньше, чем в нее поверила я сама, и я бесконечно благодарна ему за партнерство и дружбу. Уилл Сторр, я благодарна тебе за то, что ты помог мне рассказать истории, за твой юмор и за то, что убедил меня исключить из книги клоуна, грабящего банк. Я признательна также своим рецензентам за их бесценные комментарии к моей рукописи: Чаку Блейкмену, Алану Малалли, Мишель Уолес, Майклу Пэлгону, Чипу Хизу и Линде Спиллейн.

Хочу также поблагодарить исключительную команду издательства Crown: Талию Крон, Тину Констебл, Кемпбелла Уортон, Айелет Груенспект, Мэган Шуман, Джулию Эллиотт, Тэла Горецки и Роджера Шолла — работа с вами над этой книгой была мечтой, которая воплотилась в реальность. Ваш профессионализм, самоотверженность и доброта не имеют границ. Талия Крон — мой непревзойденный редактор, родственная душа и настоящая подруга. Благодарю тебя за несравненные способности и навыки решения проблем, за то, что ты охотно отвечала на мои бесконечные электронные письма, отправленные в нерабочее время, за то, что была моей сообщницей в розыгрыше «Лягушка и принц» в 2016 году, и самое главное за то, что ты лучший партнер, которого можно пожелать.

Выражаю признательность своим друзьям, коллегам и наставникам, которые делились со мной мудростью и помогали в течение всего времени написания книги. Это Алан Малалли, Маршалл Голдсмит, Адам Грант, Эд Кэтмелл, Томми Сполдинг, Линда Спиллейн (люблю тебя!), Мишель Гилен, Константин Седикидис, Герберт Блумберг, Ари Хэглер, Синди Хэммел, Дана Седнек, Сара Дейли, Элиза Сперанца, Флоренс Озор, Элинор Аллен, Робин Кейн, Роджер Берли, Стивен Ладек, Майк Геррон, Дана Грабер Ладек, Линда Хенман, Робин Кейн, Майк Уокер, Тереза Грей, Барри Нельсон, Билл

Уолен, Даг Грифис, Тед Макмердо, Скотт Пейдж и особенно Чип Хиз, без которого все это было бы невозможно.

И наконец, хочу поблагодарить тех прекрасных людей, которые помогли мне не отрываться от земли и помнить о самоосознании, — людям, которые любят меня, несмотря на недостатки. Я очень благодарна вам, Гибсон, Коулс, Элли, Эбс, Марита, Роджи, Дана, Рей Рей, Джейсон, Энг, Кристин, Эйприл, Марк, G\$, Майк, Сью, Роб, Тереза, Кристен и Линда, за то, что вы были самыми ценными и дорогими моему сердцу любящими критиками. Выражаю признательность своим друзьям из Orange Theory Fitness за убежище в моменты неоднократных писательских кризисов: Кейтлин, Линдси, Дэниелу, Эрику, Джейсону, Хосе и Миа. Я благодарна своим «спутникам» в написании книги, Фреду и Уиллоу. Я признательна маме Ричи, как и всей моей семье, за бесконечную любовь и поддержку. Особое спасибо Дэйву, известному как НВ: ты обнаружил и терпел мое «биполярное расстройство автора», заставлял меня осознавать себя, хотела я того или нет, а также за твою безграничную любовь, поощрение, оптимизм, помощь, юмор и отзывчивость. Я очень, очень тебя люблю.

# Примечания

## Глава 1

1. Джордж Вашингтон. Письмо Джону Огастину Вашингтону от 31 мая 1754 года.
2. Джордж Вашингтон. Письмо Роберту Динвидди от 3 июня 1754 года.
3. Ron Chernow. *Washington: A Life*. Penguin, 2010, p. 49.
4. Vilayanur S. Ramachandran. *The Tell-Tale Brain: A Neuroscientist's Quest for What Makes Us Human*. W. W. Norton & Company, 2012, p. 4. (Рамачандран В. Мозг рассказывает. Что делает нас людьми. М.: Карьера Пресс, 2016.)
5. Mark R. Leary and Nicole R. Buttermore. "The evolution of the human self: Tracing the natural history of self-awareness." *Journal for the Theory of Social Behaviour* 33.4 (2003): 365–404.
6. Donna Hart and Robert W. Sussman. *Man the Hunted: Primates, Predators, and Human Evolution*. Basic Books, 2005, pp. 159–164.
7. Этот вывод сделан на основе нашей программы изучения самоосознания.
8. D. Scott Ridley, et al. "Self-regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness and goal-setting." *Journal of Experimental Education* 60.4 (1992): 293–306; Saundra H. Glover, et al. "Re-examining the influence of individual values on ethical decision making." *From the Universities to the Marketplace: The Business Ethics Journey*. Springer Netherlands, 1997. 109–119.
9. Stephen L. Franzoi, Mark H. Davis, and Richard D. Young. "The effects of private self-consciousness and perspective taking on satisfaction in close relationships." *Journal of Personality and Social Psychology* 48.6 (1985): 1584–1594.
10. Clive Fletcher and Caroline Bailey. "Assessing self-awareness: Some issues and methods." *Journal of Managerial Psychology* 18.5 (2003): 395–404; John J. Sosik and Lara E. Megerian. "Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions." *Group & Organization Management* 24.3 (1999): 367–390.
11. Heather K. Warren and Cynthia A. Stifter. "Maternal emotion-related socialization and preschoolers' developing emotion self-awareness." *Social Development* 17.2 (2008): 239–258.
12. Vladimir D. Shadrikov. "The role of reflection and reflexivity in the development of students' abilities." *Psychology in Russia: State of the Art* 6.2 (2013).
13. Chris Brown, Roberta George-Curran, and Marian L. Smith. "The role of emotional intelligence in the career commitment and decision-making process." *Journal of Career Assessment* 11.4 (2003): 379–392; Romila Singh and Jeffrey H. Greenhaus. "The relation between career decision-making strategies and person-job fit: A study of job changers." *Journal of Vocational Behavior* 64.1 (2004): 198–221.
14. Paul J. Silvia and Maureen E. O'Brien. "Self-awareness and constructive functioning: Revisiting 'the human dilemma.'" *Journal of Social and Clinical Psychology* 23.4 (2004): 475, 480–481.
15. Anna Sutton, Helen M. Williams, and Christopher W. Allinson. "A longitudinal, mixed method evaluation of self-awareness training in the workplace." *European Journal of Training and Development* 39.7 (2015): 610–627.
16. Ibid.
17. Peter Fischer, Tobias Greitemeyer, and Dieter Frey. "Unemployment and aggression: The moderating role of self-awareness on the effect of unemployment on aggression." *Aggressive Behavior* 34.1 (2008): 34–45.
18. См. Paul J. Silvia and Maureen E. O'Brien. "Self-awareness and constructive functioning: Revisiting 'the human dilemma.'" *Journal of Social and Clinical Psychology* 23.4 (2004): 475, 479–480.
19. Allan H. Church, "Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations." *Journal of Applied Psychology* 82.2 (1997): 281–292.

20. Bernard M. Bass and Francis J. Yammarino. "Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance." *Applied Psychology* 40.4 (1991): 437–454.
21. Bass and Yammarino, "Congruence of self and others' leadership ratings"; Malcolm Higgs and Deborah Rowland. "Emperors with clothes on: The role of self-awareness in developing effective change leadership." *Journal of Change Management* 10.4 (2010): 369–385.
22. Kenneth N. Wexley, et al. "Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads." *Academy of Management Journal* 23.2 (1980): 320–330.
23. Atuma Okpara, et al. "Self awareness and organizational performance in the Nigerian banking sector." *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences* 3.1 (2015); Harry Schrage. "The R&D entrepreneur: Profile of success." *Harvard Business Review*, November–December, 1965, 56–69; Korn Ferry Institute. "Korn Ferry Institute study shows link between self-awareness and company financial performance," [kornferry.com](http://www.kornferry.com/press/korn-ferry-institute-study-shows-link-between-self-awareness-and-company-financial-performance/), June 15, 2015, <http://www.kornferry.com/press/korn-ferry-institute-study-shows-link-between-self-awareness-and-company-financial-performance/>.
24. PDI Ninth House. "Accurate self-insight decreases derailment risk," *Leadership Research Bulletin*, January 24, 2013, <http://www.kornferry.com/institute/565-accurate-self-insight-decreases-derailment-risk>.
25. J. Evelyn Orr, Victoria V. Swisher, King Y. Tang, and Kenneth De Meuse. "Illuminating blind spots and hidden strengths," [kornferry.com](http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/Insights_Illuminating_Blind_Spots_and_Hidden_Strengths.pdf), September 2010, [http://www.kornferry.com/media/lominger\\_pdf/Insights\\_Illuminating\\_Blind\\_Spots\\_and\\_Hidden\\_Strengths.pdf](http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/Insights_Illuminating_Blind_Spots_and_Hidden_Strengths.pdf).
26. University of Phoenix School of Business. "Nearly three-fourths of US workers in their 30s want a career change," University of Phoenix News release, July 29, 2015, <http://www.phoenix.edu/news/releases/2015/07/uopx-survey-reveals-three-fourths-us-workers-in-their-thirties-want-career-change.html>; <http://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>.
27. David Dunning, Chip Heath, and Jerry M. Suls. "Flawed self-assessment implications for health, education, and the workplace." *Psychological Science in the Public Interest* 5.3 (2004): 69–106.
28. W. W. Abbot, "An Uncommon Awareness of Self," Prologue: *Quarterly Journal of the National Archives and Records Administration* 29 (1989): 7–19; repr. in *George Washington Reconsidered*, ed. Don Higginbotham (University Press of Virginia: 2001).
29. Chernow, p. 603.
30. *Ibid.*, p. 603.
31. *Ibid.*, p. 521.
32. *Ibid.*, p. 378.
33. *Ibid.*, p. 560.
34. Если вам интересно знать, достаточно ли выборки из 50 человек, для того чтобы сделать значимые выводы, важно обратить внимание на разницу между количественными и качественными исследованиями. Хотя большая часть наших исследований носила количественный характер (мы предлагали участникам опроса дать количественную оценку предложенных позиций), наш анализ «единорогов самооознания» был качественным по сути. Качественное исследование подразумевает более глубокое изучение каждого участника — в нашем случае это происходило в ходе продолжительных бесед — для обнаружения общих тем и закономерностей. Для качественного исследования 50 участников — это действительно достаточно много, особенно учитывая то, что «единорогов» было так трудно найти!
35. "INEC Officially Announces Buhari as Winner of Presidential Race," [pulse.ng](http://pulse.ng/politics/nigeria-elections-2015-inec-officially-announces-buhari-as-winner-of-presidential-race-id3619743.html), April 1, 2015, <http://pulse.ng/politics/nigeria-elections-2015-inec-officially-announces-buhari-as-winner-of-presidential-race-id3619743.html>.

## Глава 2

1. По материалам History.com. "Mayan scientific achievements," History.com, 2010, <http://www.history.com/topics/mayan-scientific-achievements>.
2. Michon Scott. "Mayan mysteries," [earthobservatory.nasa.gov](http://earthobservatory.nasa.gov/Features/Maya/), August 24, 2004, <http://earthobservatory.nasa.gov/Features/Maya/>.
3. *Ibid.*
4. Billie L. Turner and Jeremy A. Sabloff. "Classic Period collapse of the Central Maya Lowlands: Insights about human–environment relationships for sustainability." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109.35 (2012): 13908–13914.

5. Joseph Stromberg. "Why did the Mayan civilization collapse? A new study points to deforestation and climate change," *smithsonianmag.com*, August 23, 2012, <http://www.smithsonianmag.com/science-nature/why-did-the-mayan-civilization-collapse-a-new-study-points-to-deforestation-and-climate-change-30863026/?no-ist>.
6. Brian Wu. "Blue hole of Belize may explain what happened to the Mayans," *sciencetimes.com*, December 30, 2014, <http://www.sciencetimes.com/articles/2257/20141230/blue-hole-of-belizemay-explain-what-happened-to-the-mayans.htm>.
7. Greg C. Ashley and Roni Reiter-Palmon. "Selfawareness and the evolution of leaders: The need for a better measure of self-awareness." *Journal of Behavioral and Applied Management* 14.1 (2012): 2–17.
8. D. Brett King, William Douglas Woody, and Wayne Viney. *History of Psychology: Ideas and Context*. Routledge, 2015.
9. Manfred F. R. Kets de Vries. *Telling Fairy Tales in the Boardroom: How to Make Sure Your Organization Lives Happily Ever After*. Palgrave Macmillan, 2015, p. 28.
10. Rabbi Shlomo Wolbe, Alei Shur, Volume 1. Bais Hamussar, 1968, p. 141.
11. Deborah L. Black. "Avicenna on self-awareness and knowing that one knows," in S. Rahman et al. (eds.), *The Unity of Science in the Arabic Tradition*. Springer, 2008, pp. 63–87, <http://individual.utoronto.ca/dlblack/articles/blackselfknrev.pdf>.
12. Paul J. Silvia and T. Shelley Duval. "Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems." *Personality and Social Psychology Review* 5.3 (2001): 230–241.
13. Allan Fenigstein, Michael F. Scheier, and Arnold H. Buss. "Public and private self-consciousness: Assessment and theory." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 43.4 (1975): 522–527.
14. Paul D. Trapnell and Jennifer D. Campbell. "Private self-consciousness and the five-factor model of personality: Distinguishing rumination from reflection." *Journal of Personality and Social Psychology* 76.2 (1999): 284–304.
15. Arthur I. Wohlers and Manuel London. "Ratings of managerial characteristics: evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness." *Personnel Psychology* 42.2 (1989): 235–261.
16. John T. Kulas and Lisa M. Finkelstein. "Content and reliability of discrepancy-defined self-awareness in multi-source feedback." *Organizational Research Methods* 10.3 (2007): 502–522.
17. Benjamin Franklin. *The Autobiography of Benjamin Franklin*. Garden City Publishing Company, 1916. (Франклин Б. Путь к богатству. Автобиография. М. : Эксмо, 2015.)
18. The Independent Hall Association. "The electric Benjamin Franklin," *ushistory.org*, <http://www.ushistory.org/franklin/info/inventions.htm>.
19. Ben Huh. "I cheated on my life goals and life actually got better," *medium.com*, August 27, 2015, <https://medium.com/@benhuh/i-cheated-on-my-life-goals-and-life-actually-got-better-78121bdf1790#al1gu1kan>.
20. Lucy Ash. "Personality tests: Can they identify the real you?" *BBC News Magazine*, July 6, 2012, <http://www.bbc.com/news/magazine-18723950>.
21. Jeffrey A. Joireman, Les Parrott III, and Joy Hammersla. "Empathy and the self-absorption paradox: Support for the distinction between self-rumination and self-reflection." *Self and Identity* 1.1 (2002): 53–65.
22. Хотелось бы поблагодарить Чипа Хиза за то, что он сообщил мне об этом исследовании! Eli J. Finkel, et al. "A brief intervention to promote conflict reappraisal preserves marital quality over time." *Psychological Science* (2013): 1595–1601.
23. "The children we mean to raise," *huffngtonpost.com*, July 16, 2014, [http://www.huffngtonpost.com/richard-weissbourd/the-children-we-mean-to-raise\\_b\\_5589259.html](http://www.huffngtonpost.com/richard-weissbourd/the-children-we-mean-to-raise_b_5589259.html).
24. Benjamin Franklin. *The Autobiography of Benjamin Franklin*. Garden City Publishing Company, 1916. (Франклин Б. Путь к богатству. Автобиография. М. : Эксмо, 2015.)
25. Charles Margerison and A. Kakabadse. "How American chief executives succeed." *New York: American Management Association* (1984).
26. Seana Moran. "Purpose: Giftedness in intrapersonal intelligence." *High Ability Studies* 20.2 (2009): 143–159.
27. Morgan W. McCall, Jr., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison. *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Simon and Schuster, 1988, p. 96.
28. *Ibid.*, p. 91.

## Глава 3

1. Daniel Kahneman. *Thinking, Fast and Slow*. Macmillan, 2011, p. 201. (Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро*. М.: АСТ, 2013.)
2. Linda A. Schoo, et al. "Insight in cognition: Selfawareness of performance across cognitive domains." *Applied Neuropsychology: Adult* 20.2 (2013): 95–102.
3. Justin Kruger and David Dunning. "Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments." *Journal of Personality and Social Psychology* 77.6 (1999): 1121–1134.
4. Pew Research Center. "Americans see weight problems everywhere but in the mirror," [pewsocialtrends.org](http://www.pewsocialtrends.org), April 11, 2006, <http://www.pewsocialtrends.org/2006/04/11/americans-see-weight-problemseverywhere-but-in-the-mirror/>.
5. Nicholas Epley and Erin Whitchurch. "Mirror, mirror on the wall: Enhancement in self-recognition." *Personality and Social Psychology Bulletin* 34.9 (2008): 1159–1170.
6. Paul A. Mabe and Stephen G. West. "Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 67.3 (1982): 180–196.
7. Richard B. Felson. "Self-and reflected appraisal among football players: A test of the Meadian hypothesis." *Social Psychology Quarterly* (1981): 116–126.
8. Paul A. Mabe and Stephen G. West. "Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 67.3 (1982): 180–196.
9. По мнению половины водителей, они принадлежат к числу 20 процентов лучших по способности управлять автомобилем, а 92 процента водителей считают, что водят автомобиль более безопасно по сравнению со средним водителем! Ola Svenson. "Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers?" *Acta Psychologica* 47.2 (1981): 143–148.
10. Paul A. Mabe and Stephen G. West. "Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 67.3 (1982): 180–196.
11. Todd R. Zenger. "Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay, and turnover." *Administrative Science Quarterly* (1992): 198–219.
12. K. Patricia Cross. "Not can but will college teaching be improved?" *New Directions for Higher Education*, 17, (1977): 1–15.
13. D. A. Risucci, A. J. Tortolani, and R. J. Ward. "Ratings of surgical residents by self, supervisors and peers." *Surgery, Gynecology & Obstetrics* 169.6 (1989): 519–526.
14. Erich C. Dierdorff and Robert S. Rubin. "Research: We're not very self-aware, especially at work," *Harvard Business Review*, March 12, 2015, <https://hbr.org/2015/03/research-werenot-very-self-aware-especially-at-work>.
15. "Study shows link between self-awareness and company financial performance," Korn Ferry Institute, June 15, 2015, <http://www.kornferry.com/press/korn-ferry-institute-study-shows-linkbetween-self-awareness-and-company-financial-performance/>.
16. PDI Ninth House. "You're not all that: Self-promoters six times more likely to derail," [prnewswire.com](http://www.prnewswire.com/news-releases/youre-not-all-that-selfpromoters-six-times-more-likely-to-derail-according-to-pdi-ninth-houseand-university-of-minnesota-study-147742375.html), April 17, 2012, <http://www.prnewswire.com/news-releases/youre-not-all-that-selfpromoters-six-times-more-likely-to-derail-according-to-pdi-ninth-houseand-university-of-minnesota-study-147742375.html>.
17. David Dunning. "On identifying human capital: Flawed knowledge leads to faulty judgments of expertise by individuals and groups." *Advances in Group Processes*. Emerald Group Publishing Limited, 2015, pp. 149–176.
18. Ulrike Malmendier and Geoffrey Tate. "CEO overconfidence and corporate investment." *Journal of Finance* 60.6 (2005): 2661–2700.
19. Fabio Sala. "Executive blind spots: Discrepancies between self-and other-ratings." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 55.4 (2003): 222–229.
20. Cheri Ostroff, Leanne E. Atwater, and Barbara J. Feinberg. "Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes." *Personnel Psychology* 57.2 (2004): 333–375.
21. John W. Fleenor, et al. "Self-other rating agreement in leadership: A review." *The Leadership Quarterly* 21.6 (2010): 1005–1034.
22. Phillip L. Ackerman, Margaret E. Beier, and Kristy R. Bowen. "What we really know about our abilities and our knowledge." *Personality and Individual Differences* 33 (2002): 587–605.
23. Margaret Diddams and Glenna C. Chang. "Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership." *The Leadership Quarterly* 23.3 (2012): 593–603.

24. Alison Boulton. "Power corrupts but it also plays with your mind: Lloyd George, Chamberlain, and Thatcher all suffered from 'hubris syndrome,'" independent.co.uk, September 21, 2013, <http://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/healthnews/power-corrupts-but-it-also-plays-with-your-mind-lloyd-georgechamberlain-and-thatcher-all-suffered-8831839.html>.
25. Rachel M. Hayes and Scott Schaefer. "CEO pay and the Lake Wobegon effect." *Journal of Financial Economics* 94.2 (2009): 280–290.
26. Per F. Gjerde, Miyoko Onishi, and Kevin S. Carlson. "Personality characteristics associated with romantic attachment: A comparison of interview and self-report methodologies." *Personality and Social Psychology Bulletin* 30.11 (2004): 1402–1415.
27. Gary Wolf. "The data-driven life," *The New York Times Magazine*, April 28, 2010, [http://www.nytimes.com/2010/05/02/magazine/02self-measurement-t.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2010/05/02/magazine/02self-measurement-t.html?_r=0).
28. Greenwald & Associates, Inc. Parents, youth, and money: Executive summary. 2001, <https://www.ebri.org/surveys/pym-es.pdf>.
29. College Board. Student descriptive questionnaire. Princeton, NJ: Educational Testing Service. 1976–1977.
30. Mark D. Alicke, et al. "Personal contact, individuation, and the better-than-average effect." *Journal of Personality and Social Psychology* 68.5 (1995): 804–825.
31. Justin Kruger and David Dunning. "Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments." *Journal of Personality and Social Psychology* 77.6 (1999): 1121–1134.
32. E. Kunkel. "On the relationship between estimate of ability and driver qualification." *Psychologie und Praxis* (1971).
33. Beth A. Lindsey and Megan L. Nagel. "Do students know what they know? Exploring the accuracy of students' self-assessments." *Physical Review Special Topics—Physics Education Research* 11.2 (2015): 020103; Douglas J. Hacker, et al. "Test prediction and performance in a classroom context." *Journal of Educational Psychology* 92.1 (2000): 160–170.
34. Daniel E. Haun, et al. "Assessing the competence of specimen-processing personnel." *Laboratory Medicine* 31.11 (2000): 633–637.
35. Joyce Ehrlinger, et al. "Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105.1 (2008): 98–121.
36. David Dunning. "We are all confident idiots," psmag.com, October 27, 2014, <http://www.psmag.com/health-and-behavior/confident-idiots-92793>.
37. Oliver J. Sheldon, David Dunning, and Daniel R. Ames. "Emotionally unskilled, unaware, and uninterested in learning more: Reactions to feedback about deficits in emotional intelligence." *Journal of Applied Psychology* 99.1 (2014): 125–137.
38. Michael Lewis, et al. "Self development and self-conscious emotions." *Child Development* (1989): 146–156.
39. Susan Harter. *The Construction of the Self: A Developmental Perspective*. Guilford Press, 1999, p. 318.
40. Ibid.
41. Этот вывод основан на результатах наших исследований по теме самооознания. См. также: Andreas Demetriou and Karin Bakracevic. "Reasoning and self-awareness from adolescence to middle age: Organization and development as a function of education." *Learning and Individual Differences* 19.2 (2009): 181–194.
42. Constantine Sedikides, et al. "Behind bars but above the bar: Prisoners consider themselves more prosocial than nonprisoners." *British Journal of Social Psychology* 53.2 (2014): 396–403, p. 400.
43. David Dunning, et al. "Why people fail to recognize their own incompetence." *Current Directions in Psychological Science* 12.3 (2003): 83–87.
44. Ira Stoll. "How the experts struck out on World Series baseball," nysun.com, October 28, 2013, <http://www.nysun.com/national/how-the-experts-struck-out-on-world-series/88471/>.
45. S. Atir, E. Rosenzweig, and D. Dunning. "When knowledge knows no bounds: self-perceived expertise predicts claims of impossible knowledge." *Psychological Science* 26.8 (2015): 1295–1303.
46. Berndt Brehmer. "In one word: Not from experience." *Acta Psychologica* 45.1 (1980): 223–241.
47. Daniel Kahneman. *Thinking, Fast and Slow*. Macmillan, 2011, p. 99. (Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. М.: АСТ, 2013.)
48. Norbert Schwarz. "Stimmung als Information: Untersuchungen zum Einfluss von Stimmung auf die Bewertung des eigenen Lebens" [Mood as information: The influence of moods and emotions on evaluative judgments]. *Psychologische Rundschau* 39 (1987): 148–159.

49. Fritz Strack, Leonard L. Martin, and Norbert Schwarz. "Priming and communication: Social determinants of information use in judgments of life satisfaction." *European Journal of Social Psychology* 18.5 (1988): 429–442.
50. Wilhelm Hofmann, Tobias Gschwendner, and Manfred Schmitt. "The road to the unconscious self not taken: Discrepancies between self- and observer-inferences about implicit dispositions from nonverbal behavioural cues." *European Journal of Personality* 23.4 (2009): 343–366.
51. Chris Argyris. *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review Press, 2008.
52. Peter F. Drucker. "Managing oneself." *Harvard Business Review* 83.1 (2005): 100–109.
53. Justin Kruger and David Dunning. "Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments." *Journal of Personality and Social Psychology* 77.6 (1999): 1121. См. также D. Rytkin, M. Krajč, and A. Ortmann. "Are the unskilled doomed to remain unaware?" *Journal of Economic Psychology* 33.5 (2012): 1012–1031.
54. Bob Sutton. "Great Piece on Narcissistic CEOs in The New York Times," *Work Matters* blog, March 7, 2012, [http://bobsutton.typepad.com/my\\_weblog/2012/03/great-piece-on-narcissistic-ceos-in-the-new-york-times.html](http://bobsutton.typepad.com/my_weblog/2012/03/great-piece-on-narcissistic-ceos-in-the-new-york-times.html).
55. Благодарю своих друзей Майка Геррона и Чака Блейкмена за эту мысль.

## Глава 4

1. Jean M. Twenge, Emodish M. Abebe, and W. Keith Campbell. "Fitting in or standing out: Trends in American parents' choices for children's names, 1880–2007." *Social Psychological and Personality Science* 1.1 (2010): 19–25.
2. Gina Jacobs. "Unique baby names not just a celebrity fad," *newscenter.sdsu.edu*, May 20, 2009, [http://newscenter.sdsu.edu/sdsu\\_newscenter/news\\_story.aspx?sid=71319](http://newscenter.sdsu.edu/sdsu_newscenter/news_story.aspx?sid=71319).
3. Roy F. Baumeister, et al. "Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?" *Psychological Science in the Public Interest* 4.1 (2003): 1–44.
4. Stanley Coopersmith. *The Antecedents of Self-Esteem*. Consulting Psychologists Press, 1967.
5. Jean M. Twenge and W. Keith Campbell. *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*. Simon and Schuster, 2009, p. 62.
6. Nathaniel Branden. *The Six Pillars of Self-Esteem*. Bantam Dell Publishing Group, 1995, p. 5, as cited in Roy F. Baumeister, Laura Smart, and Joseph M. Boden. "Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem." *Psychological Review* 103.1 (1996): 5.
7. Nathaniel Branden. "In defense of self." *Association for Humanistic Psychology* (1984): 12–13, p. 12, as cited in Roy F. Baumeister, Laura Smart, and Joseph M. Boden. "Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem." *Psychological Review* 103.1 (1996): 5–33.
8. Andrew M. Mecca, Neil J. Smelser, and John Vasconcellos. *The Social Importance of Self-Esteem*. University of California Press, 1989, p. 105.
9. *Ibid.*
10. Will Storr. "The man who destroyed America's ego," *medium.com*, February 25, 2014, <https://medium.com/matter/the-man-who-destroyed-americas-ego-94d214257b5#dasai1u4q>.
11. Martin M. Chemers, Carl B. Watson, and Stephen T. May. "Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy." *Personality and Social Psychology Bulletin* 26.3 (2000): 267–277.
12. Duane Buhrmester, et al. "Five domains of interpersonal competence in peer relationships." *Journal of Personality and Social Psychology* 55.6 (1988): 991–1008.
13. Julia A. Bishop and Heidi M. Inderbitzen. "Peer acceptance and friendship: An investigation of their relation to self-esteem." *Journal of Early Adolescence* 15.4 (1995): 476–489.
14. D. R. Forsyth and N. A. Kerr. "Are adaptive illusions adaptive." Poster presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Boston, MA (1999), cited in Baumeister et al., 1996.
15. Roy F. Baumeister, et al. "Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?" *Psychological Science in the Public Interest* 4.1 (2003): 1–44.
16. *Ibid.*
17. Baumeister et al. "Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem." *Psychological Review* 103.1 (1996): 5–33.
18. Caryl E. Rusbult, Gregory D. Morrow, and Dennis J. Johnson. "Self-esteem and problem-solving behaviour in close relationships." *British Journal of Social Psychology* 26.4 (1987): 293–303.



19. Thalma E. Lobel and Ilana Levanon. "Self-esteem, need for approval, and cheating behavior in children." *Journal of Educational Psychology* 80.1 (1988): 122–123.
20. Meg Gerrard, et al. "Self-esteem, self-serving cognitions, and health risk behavior." *Journal of Personality* 68.6 (2000): 1177–1201.
21. Richard Adams. "Headteacher whose praise for pupils went viral falls foul of Ofsted," *theguardian.com*, September 24, 2015, <http://www.theguardian.com/education/2015/sep/24/headteacherwhose-praise-for-pupils-went-viral-falls-foul-of-ofsted>.
22. Zole O'Brien. "Children are never naughty, says head," *express.co.uk*, June 28, 2015, <http://www.express.co.uk/news/uk/587459/Children-teachers-bad-behaviour>.
23. Allison Pearson. "Sparing the rod has spoilt these teachers," *telegraph.co.uk*, June 30, 2015, <http://www.telegraph.co.uk/education/primaryeducation/11707847/Allison-PearsonSparing-the-rod-has-spoilt-these-teachers.html>.
24. Ibid.
25. "Barrowford school's KS2 'proud' letter to pupils goes viral," *bbc.com*, July 16, 2014, <http://www.bbc.com/news/ukengland-lancashire-28319907>.
26. Jaya Narain. "Inspectors slam primary school where there's no such thing as a naughty child and teachers are banned from raising their voices—and give it Ofsted's lowest possible rating," *dailymail.co.uk*, September 25, 2015, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3249078/Inspectors-slam-primary-school-s-no-thing-naughty-child-teachersbanned-raising-voices-Ofsted-s-lowest-possible-rating.html>.
27. Ibid.
28. Ashley Merryman. "Losing is good for you," *nytimes.com*, September 24, 2013, [http://www.nytimes.com/2013/09/25/opinion/losing-is-good-for-you.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/09/25/opinion/losing-is-good-for-you.html?_r=0).
29. Dilvin Yasa. "Has the self-esteem movement failed our kids," *childmags.com.au*, September 22, 2014, <http://www.childmags.com.au/family/relationships/6766-has-the-self-esteemmovement-failed-our-kids>.
30. William Turvill. "School bans red ink—and tells teachers to mark in green instead (and get pupils to respond in purple)," *dailymail.co.uk*, March 19, 2014, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2584672/School-bans-red-ink-tells-teachers-mark-green-inst>.
31. Richard Lee Colvin. "Losing faith in self-esteem movement," *latimes.com*, January 25, 1999, <http://articles.latimes.com/1999/jan/25/news/mn-1505>.
32. Frank Bruni. "Common core battles the cult of self-esteem," *dallasnews.com*, December 1, 2013, <http://www.dallasnews.com/opinion/latest-columns/20131201-common-core-battles-the-cult-ofself-esteem.ece>.
33. Valerie Strauss. "Why grade inflation (even at Harvard) is a big problem," *washingtonpost.com*, December 20, 2013, [https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2013/12/20/why-gradeinflation-even-at-harvard-is-a-big-problem/?utm\\_term=.6b4ef3d0ee6d](https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2013/12/20/why-gradeinflation-even-at-harvard-is-a-big-problem/?utm_term=.6b4ef3d0ee6d).
34. Matthew Q. Clarida and Nicholas P. Fandos. "Substantiating fears of grade inflation, dean says median grade at Harvard College is A-, most common grade is A," *thecrimson.com*, December 4, 2013, <http://www.thecrimson.com/article/2013/12/3/grade-inflation-mode-a/>.
35. Kristin Touissant. "Harvard class with A-average not worried about grade inflation," *boston.com*, May 27, 2015, <http://www.boston.com/news/local-news/2015/05/27/harvard-class-with-a-average-not-worried-about-grade-inflation>.
36. Robert McGuire. "Grade expectations," *yalealumnimagazine.com*, September/October 2013, <https://yalealumnimagazine.com/articles/3735>.
37. Richard W. Robins and Jennifer S. Beer. "Positive illusions about the self: Short-term benefits and long-term costs." *Journal of Personality and Social Psychology* 80.2 (2001): 340–352.
38. C. Randall Colvin, Jack Block, and David C. Funder. "Overly positive self-evaluations and personality: negative implications for mental health." *Journal of Personality and Social Psychology* 68.6 (1995): 1152, 1156.
39. C. Randall Colvin, Jack Block, and David C. Funder. "Overly positive self-evaluations and personality: negative implications for mental health." *Journal of Personality and Social Psychology* 68.6 (1995): 1152–1162.
40. Keith M. Hmieleski and Robert A. Baron. "Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective." *Academy of Management Journal* 52.3 (2009): 473–488.
41. Arnold C. Cooper, Carolyn Y. Woo, and William C. Dunkelberg. "Entrepreneurs' perceived chances for success." *Journal of Business Venturing* 3.2 (1988): 97–108.
42. Thomas Åstebro and Samir Elhedhli. "The effectiveness of simple decision heuristics: Forecasting commercial success for early-stage ventures." *Management Science* 52.3 (2006): 395–409.

43. Daniel Kahneman. *Thinking, Fast and Slow*. Macmillan, 2011, p. 264. (Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро*. — М.: АСТ, 2013.)
44. Laura E. Buffardi and W. Keith Campbell. "Narcissism and social networking web sites." *Personality and Social Psychology Bulletin* 34.10 (2008): 1303–1314.
45. Paul Trapnell and Lisa Sinclair. "Texting frequency and the moral shallowing hypothesis." Poster presented at the Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology, San Diego, CA. 2012.
46. Jesse Fox and Margaret C. Rooney. "The Dark Triad and trait self-objectification as predictors of men's use and self-presentation behaviors on social networking sites." *Personality and Individual Differences* 76 (2015): 161–165.
47. Jean M. Twenge, et al. "Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory." *Journal of Personality* 76.4 (2008): 875–902.
48. Cassandra Rutledge Newsom, et al. "Changes in adolescent response patterns on the MMPI/MMPI-A across four decades." *Journal of Personality Assessment* 81.1 (2003): 74–84.
49. William J. Chopik, Deepti H. Joshi, and Sara H. Konrath. "Historical changes in American self-interest: State of the Union addresses 1790 to 2012." *Personality and Individual Differences* 66 (2014): 128–133.
50. Sonja Utz. "The function of self-disclosure on social network sites: Not only intimate, but also positive and entertaining self-disclosures increase the feeling of connection." *Computers in Human Behavior* 45 (2015): 1–10.
51. Sara H. Konrath, Edward H. O'Brien, and Courtney Hsing. "Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis." *Personality and Social Psychology Review* 15.2 (2010): 180–198.
52. Eric B. Weiser. "# Me: Narcissism and its facets as predictors of self-posting frequency." *Personality and Individual Differences* 86 (2015): 477–481; Soraya Mehdizadeh. "Self-presentation 2.0: Narcissism and self-esteem on Facebook." *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 13.4 (2010): 357–364.
53. E. Freeman and J. Twenge. "Using MySpace increases the endorsement of narcissistic personality traits." *Society for Personality and Social Psychology* (2010).
54. American Psychiatric Association. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5®)*. American Psychiatric Publishing, 2013.
55. John W. Fleenor, et al. "Self–other rating agreement in leadership: A review." *The Leadership Quarterly* 21.6 (2010): 1005–1034.
56. Robert Hogan, Robert Raskin, and Dan Fazzini. "The dark side of charisma." *Measures of Leadership* (1990).
57. Carolyn C. Morf and Frederick Rhodewalt. "Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model." *Psychological Inquiry* 12.4 (2001): 177–196.
58. Seth A. Rosenthal and Todd L. Pittinsky. "Narcissistic leadership." *The Leadership Quarterly* 17.6 (2006): 617–633.
59. Michael Maccoby. "Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons." *Harvard Business Review* 78.1 (2000): 68–78.
60. Timothy A. Judge, Jeffery A. LePine, and Bruce L. Rich. "Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance." *Journal of Applied Psychology* 91.4 (2006): 762–776.
61. Arijit Chatterjee and Donald C. Hambrick. "Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles." *Administrative Science Quarterly* 56.2 (2011): 202–237.
62. Charles Ham, et al. "Narcissism is a bad sign: CEO signature size, investment, and performance." *UNC Kenan-Flagler Research Paper* 2013–1 (2014).
63. Shanyang Zhao, Sherri Grasmuck, and Jason Martin. "Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships." *Computers in Human Behavior* 24.5 (2008): 1816–1836.
64. Trudy Hui Chua and Leanne Chang. "Follow me and like my beautiful selves: Singapore teenage girls' engagement in self-presentation and peer comparison on social media." *Computers in Human Behavior* 55 (2016): 190–197.
65. Nicole Ellison, Rebecca Heino, and Jennifer Gibbs. "Managing impressions online: Self-presentation processes in the online dating environment." *Journal of Computer-Mediated Communication* 11.2 (2006): 415–441.
66. David S. Lassen and Benjamin J. Toff. "Elite ideology across media: Constructing a measure of Congressional candidates' ideological self-presentation on social media." Unpublished manuscript (2015).
67. 87 fewer negative words: Natalya N. Bazarova, et al. "Managing impressions and relationships on Facebook: Self-presentational and relational concerns revealed through the analysis of language style." *Journal of Language and Social Psychology* 32.2 (2012): 121–141.
68. L. Bareket-Bojmel, S. Moran, and G. Shahar G. "Strategic self-presentation on Facebook: Personal motives and audience response to online behavior." *Computers in Human Behavior* 55 (2016): 788–795.

69. Megan McCluskey. "Teen Instagram Star Speaks Out About the Ugly Truth Behind Social Media Fame." *Time.com*, November 2, 2015, <http://time.com/4096988/teen-instagram-star-essena-oneill-quitting-social-media/>.
70. "Essena O'Neill invites us to 'Let's be Game Changers,' as she exposes the 'fakeness' of social media," *mybodymyimage.com*, November 3, 2015, <http://www.mybodymyimage.com/essena-oneill-invites-us-to-lets-be-game-changers-as-she-exposes-the-fakeness-of-social-media>.
71. Robin I. M. Dunbar, Anna Marriott, and Neil D. C. Duncan. "Human conversational behavior." *Human Nature* 8.3 (1997): 231–246.
72. Mor Naaman, Jeffrey Boase, and Chih-Hui Lai. "Is it really about me?: message content in social awareness streams." *Proceedings of the 2010 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*. ACM, 2010.
73. *Ibid.*
74. Andrew Anthony. "Angela Ahrendts: the woman aiming to make Apple a luxury brand," *theguardian.com*, January 9, 2016, <https://www.theguardian.com/technology/2016/jan/10/profile-angelaahrendts-apple-executive-luxury-brand>.
75. Jennifer Reingold. "What the heck is Angela Ahrendts doing at Apple?" *fortune.com*, September 10, 2015, <http://fortune.com/2015/09/10/angela-ahrendts-apple/>.
76. Tim Hardwick. "Angela Ahrendts says she views Apple Store staff as 'executives,'" *macrumors.com*, January 28, 2016, <http://www.macrumors.com/2016/01/28/angela-ahrendts-applestore-staff-executives/>.
77. Jennifer Reingold. "What the heck is Angela Ahrendts doing at Apple?" *fortune.com*, September 10, 2015, <http://fortune.com/2015/09/10/angela-ahrendts-apple/>.
78. "Apple reports record fourth quarter results," *apple.com*, October 27, 2015, <http://www.apple.com/pr/library/2015/10/27Apple-Reports-Record-Fourth-Quarter-Results.html>.
79. *AppleInsider* staff. "Angela Ahrendts treats Apple Store employees like execs, retained 81% of workforce in 2015." *appleinsider.com*, January 28, 2016, <http://appleinsider.com/articles/16/01/28/angela-ahrendts-treats-apple-store-employees-likeexecs-retained-81-of-workforce-in-2015>.
80. Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, and Terence R. Mitchell. "Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership." *Organization Science* 24.5 (2013): 1517–1538.
81. R. A. Emmons. *The Psychology of Ultimate Concerns: Motivation and Spirituality in Personality*. Guilford Press, 1999, p. 33, as cited in June Price Tangney. "Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research." *Journal of Social and Clinical Psychology* 19.1 (2000): 70–82.
82. Kristin D. Neff and Roos Vonk. "Self-compassion versus global self-esteem: Two different ways of relating to oneself." *Journal of Personality* 77.1 (2009): 23–50.
83. Neff, Kristin D., Kristin L. Kirkpatrick, and Stephanie S. Rude. "Self-compassion and adaptive psychological functioning." *Journal of Research in Personality* 41.1 (2007): 139–154.
84. Steven G. Rogelberg, et al. "The executive mind: leader self-talk, effectiveness and strain." *Journal of Managerial Psychology* 28.2 (2013): 183–201.
85. George Washington. *Washington's Farewell Address* [1796]. First National Bank of Miami.

## Глава 5

1. Rick Harrington and Donald A. Loffredo. "Insight, rumination, and self-reflection as predictors of well-being." *Journal of Psychology* 145.1 (2010): 39–57.
2. Anthony M. Grant, John Franklin, and Peter Langford. "The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness." *Social Behavior and Personality: An International Journal* 30.8 (2002): 821–835.
3. Paul J. Silvia and Ann G. Phillips. "Evaluating self-reflection and insight as self-conscious traits." *Personality and Individual Differences* 50.2 (2011): 234–237.
4. Anthony M. Grant, John Franklin, and Peter Langford. "The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness." *Social Behavior and Personality: An International Journal* 30.8 (2002): 821–835, p. 824.
5. J. Gregory Hixon and William B. Swann. "When does introspection bear fruit? Self-reflection, self-insight, and interpersonal choices." *Journal of Personality and Social Psychology* 64.1 (1993): 35–43.
6. David Premack and Guy Woodruff. "Does the chimpanzee have a theory of mind?" *Behavioral and Brain Sciences* 1.04 (1978): 515–526.
7. Heidi E. Harley. "Consciousness in dolphins? A review of recent evidence." *Journal of Comparative Physiology A* 199.6 (2013): 565–582.

8. Joshua M. Plotnik, Frans B. M. De Waal, and Diana Reiss. "Self-recognition in an Asian elephant." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 103.45 (2006): 17053–17057.
9. Robert Epstein, Robert P. Lanza, and Burrhus Frederic Skinner. "Self-awareness in the pigeon." *Science* 212.4495 (1981): 695–696.
10. Susan Nolen-Hoeksema, Angela McBride, and Judith Larson. "Rumination and psychological distress among bereaved partners." *Journal of Personality and Social Psychology* 72.4 (1997): 855–862.
11. Julie J. Park and Melissa L. Millora. "The relevance of reflection: An empirical examination of the role of reflection in ethic of caring, leadership, and psychological well-being." *Journal of College Student Development* 53.2 (2012): 221–242.
12. Anthony M. Grant, John Franklin, and Peter Langford. "The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness." *Social Behavior and Personality: An International Journal* 30.8 (2002): 821–835.
13. John B. Nezlek. "Day-to-day relationships between self-awareness, daily events, and anxiety." *Journal of Personality* 70.2 (2002): 249–276.
14. Daniel Stein and Anthony M. Grant. "Disentangling the relationships among self-reflection, insight, and subjective well-being: The role of dysfunctional attitudes and core self-evaluations." *Journal of Psychology* 148.5 (2014): 505–522.
15. Хочу поблагодарить клинического психолога, который поделился со мной этим примером. Я не называю имени этого психолога, для того чтобы сохранить конфиденциальность его пациента.
16. Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves*. Harvard University Press, 2004.
17. Tarthang Tulku. *Skillful Means*. Dharma Publishing, 1978, pp. 102–103. (Тулку Т. Мастерские средства: Благородные пути к успешной работе. Ум открытости. М.: Единство, 1994.)
18. Sigmund Freud. *An Outline of PsychoAnalysis*. W. W. Norton, 1949.
19. Timothy D. Wilson and Elizabeth W. Dunn. "Self-knowledge: Its limits, value, and potential for improvement." *Psychology* 55 (2004): 493–518.
20. Todd Dufresne. "Psychoanalysis is dead... so how does that make you feel?," *latimes.com*, February 18, 2004, <http://articles.latimes.com/2004/feb/18/opinion/oe-dufresne18>.
21. Adopf Grünbaum. "Précis of the foundations of psychoanalysis: A philosophical critique." *Behavioral and Brain Sciences* 9 (1986): 217–284.
22. Daniel Goleman. "As a therapist, Freud fell short, scholars find," *nytimes.com*, March 6, 1990, <http://www.nytimes.com/1990/03/06/science/as-a-therapist-freud-fell-short-scholarsfnd.html?pagewanted=all>.
23. Todd Dufresne. "Psychoanalysis is dead... so how does that make you feel?," *latimes.com*, February 18, 2004, <http://articles.latimes.com/2004/feb/18/opinion/oe-dufresne18>.
24. Timothy D. Wilson. *Strangers to Ourselves*. Harvard University Press, 2004.
25. Bruce E. Wampold, et al. "A meta-analysis of outcome studies comparing bona fide psychotherapies: Empirically, all must have prizes." *Psychological Bulletin* 122.3 (1997): 203–215.
26. Jennifer A. Lyke. "Insight, but not self-reflection, is related to subjective well-being." *Personality and Individual Differences* 46.1 (2009): 66–70.
27. Omer Faruk Simsek. "Self-absorption paradox is not a paradox: illuminating the dark side of self-reflection." *International Journal of Psychology* 48.6 (2013): 1109–1121.
28. Zoë Chance and Michael I. Norton. "I read Playboy for the articles." *The Interplay of Truth and Deception: New Agendas in Theory and Research* 136 (2009).
29. Michael I. Norton, Joseph A. Vandello, and John M. Darley. "Casuistry and social category bias." *Journal of Personality and Social Psychology* 87.6 (2004): 817–831.
30. Donald G. Dutton and Arthur P. Aron. "Some evidence for heightened sexual attraction under conditions of high anxiety." *Journal of Personality and Social Psychology* 30.4 (1974): 510–517.
31. Еще один замечательный пример этого феномена можно найти в недавнем увлекательном исследовании: Mitesh Kataria and Tobias Regner. "Honestly, why are you donating money to charity? An experimental study about self-awareness in status-seeking behavior." *Theory and Decision* 79.3 (2015): 493–515.
32. Timothy D. Wilson, et al. "Introspection, attitude change, and attitude-behavior consistency: The disruptive effects of explaining why we feel the way we do." *Advances in Experimental Social Psychology* 22 (1989): 287–343.
33. Timothy D. Wilson, et al. "Effects of analyzing reasons on attitude-behavior consistency." *Journal of Personality and Social Psychology* 47.1 (1984): 1–5.

34. Jamin Brett Halberstadt and Gary M. Levine. "Effects of reasons analysis on the accuracy of predicting basketball games." *Journal of Applied Social Psychology* 29.3 (1999): 517–530.
35. Timothy Wilson et al. "Introspecting about reasons can reduce post-choice satisfaction." *Personality and Social Psychology Bulletin* 19.3 (1993): 331–39.
36. Ethan Kross, Ozlem Ayduk, and Walter Mischel. "When asking 'why' does not hurt distinguishing rumination from reflective processing of negative emotions." *Psychological Science* 16.9 (2005): 709–715.
37. E. D. Watkins. "Adaptive and maladaptive ruminative self-focus during emotional processing." *Behaviour Research and Therapy* 42.9 (2004): 1037–1052.
38. J. Gregory Hixon and William B. Swann. "When does introspection bear fruit? Self-reflection, self-insight, and interpersonal choices." *Journal of Personality and Social Psychology* 64.1 (1993): 35–43.
39. Ibid.
40. Timothy D. Wilson, et al. "Introspection, attitude change, and attitude-behavior consistency: The disruptive effects of explaining why we feel the way we do." *Advances in Experimental Social Psychology* 22 (1989): 287–343.
41. R. H. M. Elwes. *The Chief Works of Benedict de Spinoza*, 1887, p. 248.
42. Matthew D. Lieberman, et al. "Putting feelings into words affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli." *Psychological Science* 18.5 (2007): 421–428.
43. James C. Collins. *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*. Jim Collins, 2009. (Коллинз Дж. Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.)
44. Clare Ansberry. "The power of daily writing in a journal," *wsj.com*, January 26, 2016, <http://www.wsj.com/articles/the-power-of-daily-writing-in-a-journal-1453837329>.
45. Anthony M. Grant, John Franklin, and Peter Langford. "The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness." *Social Behavior and Personality: An International Journal* 30.8 (2002): 821–835.
46. James W Pennebaker. "Writing about emotional experiences as a therapeutic process." *Psychological Science* 8.3 (1997): 162–166.
47. Brian A. Esterling, et al. "Empirical foundations for writing in prevention and psychotherapy: Mental and physical health outcomes." *Clinical Psychology Review* 19.1 (1999): 79–96.
48. James W. Pennebaker, Janice K. KiecoltGlaser, and Ronald Glaser. "Disclosure of traumas and immune function: health implications for psychotherapy." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 56.2 (1988): 239–245.
49. Crystal L. Park and Carol Joyce Blumberg. "Disclosing trauma through writing: Testing the meaning-making hypothesis." *Cognitive Therapy and Research* 26.5 (2002): 597–616.
50. Kitty Klein and Adriel Boals. "Expressive writing can increase working memory capacity." *Journal of Experimental Psychology: General* 130.3 (2001): 520–533.
51. James W. Pennebaker and Martha E. Francis. "Cognitive, emotional, and language processes in disclosure." *Cognition & Emotion* 10.6 (1996): 601–626.
52. Martha E. Francis and James W. Pennebaker. "Putting stress into words: The impact of writing on physiological, absentee, and self-reported emotional well-being measures." *American Journal of Health Promotion* 6.4 (1992): 280–287.
53. Stefanie P. Spera, Eric D. Buhrfeind, and James W. Pennebaker. "Expressive writing and coping with job loss." *Academy of Management Journal* 37.3 (1994): 72–733.
54. V. B. Scott, et al. "Emotive writing moderates the relationship between mood awareness and athletic performance in collegiate tennis players." *North American Journal of Psychology* 5.2 (2003): 311–324.
55. James W. Pennebaker, Janice K. KiecoltGlaser, and Ronald Glaser. "Disclosure of traumas and immune function: health implications for psychotherapy." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 56.2 (1988): 239–245.
56. 114 showed less personal growth: Sonja Lyubomirsky, Lorie Sousa, and Rene Dickerhoof. "The costs and benefits of writing, talking, and thinking about life's triumphs and defeats." *Journal of Personality and Social Psychology* 90.4 (2006): 692–708.
57. G. K. Chesterton. *Heretics*. Butler and Tanner, 1905, p. 103. (Честертон Г. Еретики. М. : Амфора, 2008.)
58. Bridget Murray. "Writing to heal," *apa.org*, June 2002, <http://www.apa.org/monitor/jun02/writing.aspx>.
59. Clare Ansberry. "The power of daily writing in a journal," *wsj.com*, January 26, 2016, <http://www.wsj.com/articles/the-power-of-daily-writing-in-a-journal-1453837329>.
60. James W. Pennebaker and Sandra K. Beall. "Confronting a traumatic event: Toward an understanding of inhibition and disease." *Journal of Abnormal Psychology* 95.3 (1986): 274–281.

61. Christopher D. B. Burt. "An analysis of a self-initiated coping behavior: Diary-keeping." *Child Study Journal* 24.3 (1994): 171–189.
62. James W. Pennebaker. "Writing about emotional experiences as a therapeutic process." *Psychological Science* 8.3 (1997): 162–66; James W. Pennebaker, Tracy J. Mayne, and Martha E. Francis. "Linguistic predictors of adaptive bereavement." *Journal of Personality and Social Psychology* 72.4 (1997): 863–871.
63. James W. Pennebaker. "Writing about emotional experiences as a therapeutic process." *Psychological Science* 8.3 (1997): 162–166.
64. Jordan Gaines Lewis, Ph.D. "Turning Trauma into Story: The Benefits of Journaling," *psychologytoday.com*, August 17, 2012, <https://www.psychologytoday.com/blog/brain-babble/201208/turning-trauma-story-the-benefits-journaling>.
65. T. Pyszczynski and J. Greenberg. "Self-regulatory perseveration and the depressive self-focusing style: A self-awareness theory of reactive depression." *Psychological Bulletin* 102.1 (1987): 122–138. См. также Ann G. Phillips and Paul J. Silvia. "Self-awareness and the emotional consequences of self-discrepancies." *Personality and Social Psychology Bulletin* 31.5 (2005): 703–713.
66. V. B. Scott and William D. McIntosh. "The development of a trait measure of ruminative thought." *Personality and Individual Differences* 26.6 (1999): 1045–1056.
67. Sonja Lyubomirsky, et al. "Why ruminators are poor problem solvers: clues from the phenomenology of dysphoric rumination." *Journal of Personality and Social Psychology* 77.5 (1999): 1041–1060.
68. Nilly Mor and Jennifer Winquist. "Self-focused attention and negative affect: a meta-analysis." *Psychological Bulletin* 128.4 (2002): 638–662.
69. Jacob A. Nota and Meredith E. Coles. "Duration and timing of sleep are associated with repetitive negative thinking." *Cognitive Therapy and Research* 39 (2015): 253–261.
70. T. Pyszczynski and J. Greenberg. "Self-regulatory perseveration and the depressive self-focusing style: A self-awareness theory of reactive depression." *Psychological Bulletin* 102.1 (1987): 122–138.
71. Peter Kinderman, et al. "Psychological processes mediate the impact of familial risk, social circumstances and life events on mental health." *PLOS One* 8.10 (2013): e76564.
72. J. Paul Hamilton et al. "Depressive rumination, the default-mode network, and the dark matter of clinical neuroscience." *Biological Psychiatry* 78.4 (2015): 224–230.
73. Joseph Ciarrochi and Greg Scott. "The link between emotional competence and well-being: A longitudinal study." *British Journal of Guidance & Counselling* 34.2 (2006): 231–243.
74. Rick Harrington and Donald A. Loffredo. "Insight, rumination, and self-reflection as predictors of well-being." *Journal of Psychology* 145.1 (2010): 39–57.
75. Steven C. Hayes, et al. "Experiential avoidance and behavioral disorders: A functional dimensional approach to diagnosis and treatment." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 64.6 (1996): 1152.
76. Rick E. Ingram. "Self-focused attention in clinical disorders: Review and a conceptual model." *Psychological Bulletin* 107.2 (1990): 156–176.
77. Jay G. Hull. "A self-awareness model of the causes and effects of alcohol consumption." *Journal of Abnormal Psychology* 90.6 (1981): 586–600.
78. S. Rachman, J. Grüter-Andrew, and R. Shafran. "Post-event processing in social anxiety." *Behaviour Research and Therapy* 38.6 (2000): 611–617.
79. Jeffrey A. Joireman, Les Parrott III, and Joy Hammersla. "Empathy and the self-absorption paradox: Support for the distinction between self-rumination and self-reflection." *Self and Identity* 1.1 (2002): 53–65.
80. Carol I. Diener and Carol S. Dweck. "An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure." *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 451–462; Carol I. Diener and Carol S. Dweck. "An analysis of learned helplessness: II. The processing of success." *Journal of Personality and Social Psychology* 39.5 (1980): 940–952.
81. Don VandeWalle, et al. "The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test." *Journal of Applied Psychology* 84.2 (1999): 249–259.
82. Allison Abbe, Chris Tkach, and Sonja Lyubomirsky. "The art of living by dispositionally happy people." *Journal of Happiness Studies* 4.4 (2003): 385–404.
83. R. S. Stern, M. S. Lipsedge, and I. M. Marks. "Obsessive ruminations: A controlled trial of thoughtstopping technique." *Behaviour Research and Therapy* 11.4 (1973): 659–662.

## Глава 6

1. Cara Feinberg. "The mindfulness chronicles," *harvardmagazine.com*, September/October 2010, <http://harvard-magazine.com/2010/09/the-mindfulness-chronicles>.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Timothy D. Wilson, et al. "Just think: The challenges of the disengaged mind." *Science* 345.6192 (2014): 75.
6. Alexia Bure. "Surprising celebrities who meditate," *wellandgood.com*, December 26, 2012, <http://www.welland-good.com/good-advice/surprising-celebs-who-meditate/slide/9/>.
7. "The newly mindful Anderson Cooper," *cbsnews.com*, September 6, 2015, <http://www.cbsnews.com/news/the-newly-mindful-anderson-cooper/>.
8. "What Gisele Bundchen, Ellen DeGeneres & other celebrities say about meditation," *choosemuse.com*, <http://www.choosemuse.com/blog/9-top-celebrity-meditation-quotes/>.
9. David Hochman. "Mindfulness: Getting its share of attention," *nytimes.com*, November 3, 2013, <http://www.nytimes.com/2013/11/03/fashion/mindfulness-and-meditation-are-capturing-attention.html>. 130 McKinsey: David Gelles. "The hidden price of mindfulness inc.," *nytimes.com*, March 19, 2016, [http://www.nytimes.com/2016/03/20/opinion/sunday/the-hidden-price-of-mindfulness-inc.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2016/03/20/opinion/sunday/the-hidden-price-of-mindfulness-inc.html?_r=2).
10. David Hochman. "Mindfulness: Getting its share of attention," *nytimes.com*, November 3, 2013, [http://www.nytimes.com/2013/11/03/fashion/mindfulness-and-meditation-are-capturing-attention.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/11/03/fashion/mindfulness-and-meditation-are-capturing-attention.html?_r=0).
11. Lauren Cassani Davis. "When mindfulness meets the classroom," *theatlantic.com*, August 31, 2015, <http://www.theatlantic.com/education/archive/2015/08/mindfulnesseducation-schools-meditation/402469/>.
12. Associated Press. "U.S. Marine Corps members learn mindfulness meditation and yoga in pilot program to help reduce stress," January 23, 2013, <http://www.nydailynews.com/life-style/health/u-s-marines-learn-meditate-stress-reduction-program-article-1.1245698>.
13. David Gelles. "The hidden price of mindfulness inc.," *nytimes.com*, March 19, 2016, [http://www.nytimes.com/2016/03/20/opinion/sunday/the-hidden-price-of-mindfulness-inc.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2016/03/20/opinion/sunday/the-hidden-price-of-mindfulness-inc.html?_r=2).
14. CashStar, Inc. "More than 38 million\* online Americans shopped while on the toilet," *prnewswire.com*, November 19, 2012, <http://www.prnewswire.com/news-releases/more-than-38-million-online-americans-shopped-while-on-the-toilet-179955401.html>.
15. Matthew A. Killingsworth and Daniel T. Gilbert. "A wandering mind is an unhappy mind." *Science* 330.6006 (2010): 932.
16. Todd F. Heatherton, et al. "Self-Awareness, Task Failure, and Disinhibition: How Attentional Focus Affects Eating." *Journal of Personality* 61.1 (1993): 49–61.
17. Kirk Warren Brown and Richard M. Ryan. "The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being." *Journal of Personality and Social Psychology* 84.4 (2003): 822–848.
18. Paul Grossman, et al. "Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis." *Journal of Psychosomatic Research* 57.1 (2004): 35–43.
19. E. J. Langer, D. Heffernan, and M. Kiester. "Reducing burnout in an institutional setting: An experimental investigation." Unpublished manuscript, Harvard University, Cambridge, MA (1988).
20. Kwang-Ryang Park. An experimental study of theory-based team building intervention: A case of Korean work groups." Unpublished manuscript, Harvard University, Cambridge, MA (1990).
21. Michael H. Kernis and Brian M. Goldman. "A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research." *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 283–357.
22. Kirk Warren Brown and Richard M. Ryan. "The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being." *Journal of Personality and Social Psychology* 84.4 (2003): 822–848.
23. Leslie C. Burpee and Ellen J. Langer. "Mindfulness and marital satisfaction." *Journal of Adult Development* 12.1 (2005): 43–51.
24. Ellen J. Langer, Irving L. Janis, and John A. Wolfer. "Reduction of psychological stress in surgical patients." *Journal of Experimental Social Psychology* 11.2 (1975): 155–165.
25. Whitney L. Heppner, et al. "Mindfulness as a means of reducing aggressive behavior: Dispositional and situational evidence." *Aggressive Behavior* 34.5 (2008): 486–496.
26. E. J. Langer, D. Heffernan, and M. Kiester. "Reducing burnout in an institutional setting: An experimental investigation." Unpublished manuscript, Harvard University, Cambridge, MA (1988).

27. Eric B. Loucks, et al. "Associations of dispositional mindfulness with obesity and central adiposity: The New England Family Study." *International Journal of Behavioral Medicine* 23.2 (2016): 224–233.
28. Chen Hemo and Lilac Lev-Ari. "Focus on your breathing: Does meditation help lower rumination and depressive symptoms?" *International Journal of Psychology and Psychological Therapy* 15.3 (2015): 349–359.
29. Richard Chambers, Barbara Chuen Yee Lo, and Nicholas B. Allen. "The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style, and affect." *Cognitive Therapy and Research* 32.3 (2008): 303–322.
30. Kelly C. Richards, C. Estelle Campenni, and Janet L. Muse-Burke. "Self-care and well-being in mental health professionals: The mediating effects of self-awareness and mindfulness." *Journal of Mental Health Counseling* 32.3 (2010): 247–264.
31. Yadollah Ghasemipour, Julie Ann Robinson, and Nima Ghorbani. "Mindfulness and integrative self-knowledge: Relationships with health-related variables." *International Journal of Psychology* 48.6 (2013): 1030–1037.
32. Из личного общения.
33. Shannon M. Erisman and Lizabeth Roemer. "A preliminary investigation of the effects of experimentally induced mindfulness on emotional responding to film clips." *Emotion* 10.1 (2010): 72–82.
34. Whitney L. Heppner, et al. "Mindfulness as a means of reducing aggressive behavior: Dispositional and situational evidence." *Aggressive Behavior* 34.5 (2008): 486–496.
35. J. David Creswell, et al. "Alterations in Resting-State Functional Connectivity Link Mindfulness Meditation with Reduced Interleukin-6: A Randomized Controlled Trial." *Biological Psychiatry* (2016).
36. Ellen Langer. "The third metric for success," *ellenlanger.com*, 2009, <http://www.ellenlanger.com/blog/171/thethird-metric-for-success>.
37. Хочу поблагодарить своего невероятного научного ассистента Лорен Троник за то, что она обнаружила эту интересную тенденцию на основании имеющихся данных.
38. William Ury. *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*. Bantam Books, 1992. (Юри У. Как преодолеть НЕТ. Переговоры в трудных ситуациях. М. : Альпина Бизнес Букс, 2012.)
39. Gustave Flaubert, translated by Lowell Bair. *Madame Bovary*. Bantam Books, 1959, p. 35. (Флобер Г. Госпожа Бовари. М. : Эксмо, 2008.)
40. Giada Di Stefano, et al. "Learning by thinking: Overcoming the bias for action through reflection." *Harvard Business School NOM Unit Working Paper* 14-093 (2015): 14–093.
41. Ibid.
42. Timothy D. Wilson. *Strangers to Ourselves*. Harvard University Press, 2004, p. 16.
43. Примечание. Я немного адаптировала этот текст, с тем чтобы он больше соответствовал целям самоосознания. Dan P. McAdams, et al. "Continuity and change in the life story: A longitudinal study of autobiographical memories in emerging adulthood." *Journal of Personality* 74.5 (2006): 1371–1400.
44. Ibid.
45. Jennifer L. Pals. "Authoring a second chance in life: Emotion and transformational processing within narrative identity." *Research in Human Development* 3.2–3 (2006): 101–120.
46. Макадамс и его коллеги обозначают это терминами «субъектность» и «общность» соответственно.
47. Timothy D. Wilson and Patricia W. Linville. "Improving the academic performance of college freshmen: Attribution therapy revisited." *Journal of Personality and Social Psychology* 42.2 (1982): 367–376.
48. Dan P. McAdams. "The redemptive self: Generativity and the stories Americans live by." *Research in Human Development* 3.2–3 (2006): 81–100, p. 90.
49. Dan P. McAdams, et al. "When bad things turn good and good things turn bad: Sequences of redemption and contamination in life narrative and their relation to psychosocial adaptation in midlife adults and in students." *Personality and Social Psychology Bulletin* 27.4 (2001): 474–485.
50. Anthony M. Grant. "The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health." *Social Behavior and Personality: An International Journal* 31.3 (2003): 253–263.
51. L. S. Green, L. G. Oades, and A. M. Grant. "Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope." *Journal of Positive Psychology* 1.3 (2006): 142–149.
52. Edward R. Watkins, Celine B. Baeyens, and Rebecca Read. "Concreteness training reduces dysphoria: proof-of-principle for repeated cognitive bias modification in depression." *Journal of Abnormal Psychology* 118.1 (2009): 55–64.
53. Steve De Shazer. *Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy*. W. W. Norton & Co, 1988.
54. Jacqueline Corcoran and Vijayan Pillai. "A review of the research on solution-focused therapy." *British Journal of Social Work* 39.2 (2009): 234–242.



55. Wallace J. Gingerich and Sheri Eisengart. "Solution-focused brief therapy: A review of the outcome research." *Family Process* 39.4 (2000): 477–498.
56. Jacqueline Corcoran and Vijayan Pillai. "A review of the research on solution-focused therapy." *British Journal of Social Work* 39.2 (2009): 234–242.
57. Wei Zhang, et al. "Brief report: Effects of solution-focused brief therapy group-work on promoting posttraumatic growth of mothers who have a child with ASD." *Journal of Autism and Developmental Disorders* 44.8 (2014): 2052–2056.
58. Robert J. Bell, Christopher H. Skinner, and Leslee A. Fisher. "Decreasing putting yips in accomplished golfers via solution-focused guided imagery: A single-subject research design." *Journal of Applied Sport Psychology* 21.1 (2009): 1–14.
59. Jack J. Bauer and Dan P. McAdams. "Eudaimonic growth: Narrative growth goals predict increases in ego development and subjective well-being 3 years later." *Developmental Psychology* 46.4 (2010): 761–772.

## Глава 7

1. Bruce D. Bartholow, et al. "Alcohol effects on performance monitoring and adjustment: affect modulation and impairment of evaluative cognitive control." *Journal of Abnormal Psychology* 121.1 (2012): 173–186.
2. Timothy W. Smith, et al. "Hostile personality traits and coronary artery calcification in middle-aged and older married couples: Different effects for self-reports versus spouse ratings." *Psychosomatic Medicine* 69.5 (2007): 441–448.
3. Bernard M. Bass, and Francis J. Yammarino. "Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance." *Applied Psychology* 40.4 (1991): 437–454.
4. Tara K. MacDonald and Michael Ross. "Assessing the accuracy of predictions about dating relationships: How and why do lovers' predictions differ from those made by observers?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 25.11 (1999): 1417–1429.
5. David C. Funder, David C. Kolar, and Melinda C. Blackman. "Agreement among judges of personality: Interpersonal relations, similarity, and acquaintanceship." *Journal of Personality and Social Psychology* 69.4 (1995): 656–672.
6. Simine Vazire and Erika N. Carlson. "Others sometimes know us better than we know ourselves." *Current Directions in Psychological Science* 20.2 (2011): 104–108. Simine Vazire and Matthias R. Mehl. "Knowing me, knowing you: The accuracy and unique predictive validity of self-ratings and other-ratings of daily behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 95.5 (2008): 1202–1216.
7. Sidney Rosen and Abraham Tesser. "On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect." *Sociometry* (1970): 253–263.
8. Herbert H. Blumberg. "Communication of interpersonal evaluations." *Journal of Personality and Social Psychology* 23.2 (1972): 157–162.
9. Charles F. Bond and Evan L. Anderson. "The reluctance to transmit bad news: Private discomfort or public display?" *Journal of Experimental Social Psychology* 23.2 (1987): 176–187.
10. Kipling D. Williams, Christopher K. T. Cheung, and Wilma Choi. "Cyberostracism: Effects of being ignored over the Internet." *Journal of Personality and Social Psychology* 79.5 (2000): 748–762.
11. Bella M. DePaulo and Kathy L. Bell. "Truth and investment: Lies are told to those who care." *Journal of Personality and Social Psychology* 71.4 (1996): 703–716.
12. Bernard M. Bass and Francis J. Yammarino. "Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance." *Applied Psychology* 40.4 (1991): 437–454; Mike Young and Victor Dulewicz. "Relationships between emotional and congruent self-awareness and performance in the British Royal Navy." *Journal of Managerial Psychology* 22.5 (2007): 465–478.
13. J. P. Flaum. "When it comes to business leadership, nice guys finish first," [greenpeakpartners.com/resources/pdf/6%208%2010%20Executive%20study%20GP.%20commentary%20article\\_Final.pdf](http://greenpeakpartners.com/resources/pdf/6%208%2010%20Executive%20study%20GP.%20commentary%20article_Final.pdf).
14. Fabio Sala. "Executive Blind Spots: Discrepancies Between Self-and Other-Ratings." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 55.4 (2003): 222–229.
15. John A. Byrne, William C. Symonds, and Julia Flynn Silver. "CEO disease." *The Training and Development Sourcebook* 263 (1994).
16. Richard Whittington. *What Is Strategy—And Does It Matter?* Cengage Learning EMEA, 2001.

17. William Engdahl. "Who is Pehr Gyllenhammar, and what are the Aspen-Skandia networks?" larouchepub.com, August 31, 1982, [http://www.larouchepub.com/eiv/public/1982/eiv09n33-19820831/eiv09n33-19820831\\_043-who\\_is\\_pehr\\_gyllenhammar\\_and\\_what.pdf](http://www.larouchepub.com/eiv/public/1982/eiv09n33-19820831/eiv09n33-19820831_043-who_is_pehr_gyllenhammar_and_what.pdf).
18. "Volvo cars and Volvo museum exhibited Pehr G Gyllenhammar's cars," volvo.cars.com, April 15, 2014, <http://www.volvocars.com/international/about/our-company/heritage/heritagenews/volvo-cars-and-volvo-museum-exhibited-pehr-g-gyllenhammarscars>.
19. Robert F. Bruner. "An analysis of value destruction and recovery in the alliance and proposed merger of Volvo and Renault." *Journal of Financial Economics* 51.1 (1999): 125–166.
20. Paula Dwyer. "Why Volvo kissed Renault goodbye," *Business Week*, December 19, 1993, <http://www.bloomberg.com/news/articles/1993-12-19/why-volvo-kissed-renault-goodbye>.
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Robert F. Bruner. "An analysis of value destruction and recovery in the alliance and proposed merger of Volvo and Renault." *Journal of Financial Economics* 51.1 (1999): 125–166.
24. Высокоэффективные руководители составляли верхние 10 процентов, а руководители с низким уровнем эффективности — нижние 10 процентов. Joseph Folkman. "Top ranked leaders know this secret: ask for feedback," *forbes.com*, January 8, 2015, <http://www.forbes.com/sites/joefolkman/2015/01/08/top-ranked-leaders-know-this-secret-ask-forfeedback/#b958b9e608fe>.
25. Susan J. Ashford and Anne S. Tsui. "Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking." *Academy of Management Journal* 34.2 (1991): 251–280.
26. David W. Bracken, et al. *Should 360-Degree Feedback Be Used Only for Developmental Purposes?* Center for Creative Leadership, 1997.
27. David W. Bracken, Carol W. Timmreck, and Allan H. Church, eds. *The Handbook of Multisource Feedback*. John Wiley & Sons, 2001.
28. Mark Robert Edwards and Ann J. Ewen. *360 - Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. AMACOM, 1996.
29. Jesse Pappas and J. Madison. "Multisource feedback for STEM students improves academic performance." *Annual Conference Proceedings of American Society of Engineering Education*. 2013.
30. Arthur Morgan, Kath Cannan, and Joanne Cullinane. "360 feedback: a critical enquiry." *Personnel Review* 34.6 (2005): 663–680.
31. Ibid.

## Глава 8

1. Hank Rothgerber and Katie Wolsiefer. "A naturalistic study of stereotype threat in young female chess players." *Group Processes & Intergroup Relations* 17.1 (2014): 79–90.
2. Claude M. Steele and Joshua Aronson. "Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans." *Journal of Personality and Social Psychology* 69.5 (1995): 797–811.
3. Thomas S. Dee. "Stereotype threat and the student-athlete." *Economic Inquiry* 52.1 (2014): 173–182.
4. National Science Report, 2000, as cited in Joyce Ehrlinger and David Dunning. "How chronic self-views influence (and potentially mislead) estimates of performance." *Journal of Personality and Social Psychology* 84.1 (2003): 5.
5. Joyce Ehrlinger and David Dunning. "How chronic self-views influence (and potentially mislead) estimates of performance." *Journal of Personality and Social Psychology* 84.1 (2003): 5–17.
6. Daniel T. Gilbert, et al. "Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting." *Journal of Personality and Social Psychology* 75.3 (1998): 617–638.
7. Geoffrey L. Cohen, et al. "Reducing the racial achievement gap: A social-psychological intervention." *Science* 313.5791 (2006): 1307–1310.
8. J. David Creswell, et al. "Does self-affirmation, cognitive processing, or discovery of meaning explain cancer-related health benefits of expressive writing?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 33.2 (2007): 238–250, p. 242.
9. Clayton R. Critcher and David Dunning. "Self-affirmations provide a broader perspective on self-threat." *Personality and Social Psychology Bulletin* 41.1 (2015): 3–18.

10. Brandon J. Schmeichel and Andy Martens. "Self-affirmation and mortality salience: Affirming values reduces worldview defense and death-thought accessibility." *Personality and Social Psychology Bulletin* 31.5 (2005): 658–667.
11. David K. Sherman and Geoffrey L. Cohen. "The psychology of self-defense: Self-affirmation theory." *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 183–242.
12. Matthew Vess, et al. "Nostalgia as a resource for the self." *Self and Identity* 11.3 (2012): 273–284.
13. Sander L. Koole, et al. "The cessation of rumination through self-affirmation." *Journal of Personality and Social Psychology* 77.1 (1999): 111–125.
14. Fred B. Bryant, Colette M. Smart, and Scott P. King. "Using the past to enhance the present: Boosting happiness through positive reminiscence." *Journal of Happiness Studies* 6.3 (2005): 227–260.
15. Clayton R. Critcher, David Dunning, and David A. Armor. "When self-affirmations reduce defensiveness: Timing is key." *Personality and Social Psychology Bulletin* 36.7 (2010): 947–959.

## Глава 9

1. Sarah Miller Caldicott. "Why Ford's Alan Mulally is an innovation CEO for the record books," *forbes.com*, June 25, 2014, <http://www.forbes.com/sites/sarahcaldicott/2014/06/25/why-fordsalan-mulally-is-an-innovation-ceo-for-the-record-books/#c35aeec779bb>.
2. B. G. Hoffman. *American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company*. Crown, 2012, p. 3.
3. *Ibid.*, p. 56.
4. *Ibid.*, p. 106.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*, p. 124.
7. Susan M. Carter and Michael A. West. "Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams." *Small Group Research* 29.5 (1998): 583–601; Michaéla C. Schippers, Deanne N. Den Hartog, and Paul L. Koopman. "Reflexivity in teams: A measure and correlates." *Applied Psychology* 56.2 (2007): 189–211.
8. Susan J. Ashford and Anne S. Tsui. "Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking." *Academy of Management Journal* 34.2 (1991): 251–280.
9. Remus Ilies, Frederick P. Morgeson, and Jennifer D. Nahrgang. "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes." *The Leadership Quarterly* 16.3 (2005): 373–394; Fred O. Walumbwa, et al. "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure." *Journal of Management* 34.1 (2008): 89–126.
10. Joanne Lyubovnikova, et al. "How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity." *Journal of Business Ethics* (2015): 1–12.
11. Heather K. Warren and Cynthia A. Stifter. "Maternal emotion-related socialization and preschoolers' developing emotion self-awareness." *Social Development* 17.2 (2008): 239–258.
12. Albert Bandura and Richard H. Walters. "Social learning theory." General Learning Press, 1997. (Бандура А. Теория социального научения. СПб.: Евразия, 2000.)
13. Cathy Olofson. "GE brings good managers to life," *fastcompany.com*, September 30, 1998, <http://www.fastcompany.com/35516/ge-brings-good-managers-life>.
14. Steven V. Manderscheid and Alexandre Ardichvili. "New leader assimilation: Process and outcomes." *Leadership & Organization Development Journal* 29.8 (2008): 661–677.
15. Amy C. Edmondson. "Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error." *Journal of Applied Behavioral Science* 32.1 (1996): 5–28.
16. Средний пациент, получающий от 10 до 20 доз лекарственных препаратов каждый день при средней продолжительности пребывания в больнице 4,8 дня. Amy C. Edmondson. "Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error." *Journal of Applied Behavioral Science* 32.1 (1996): 5–28.
17. "Medication error reports," *fda.gov*, October 20, 2016, <http://www.fda.gov/Drugs/DrugSafety/MedicationErrors/ucm080629.htm>.
18. Amy Edmondson. "Psychological safety and learning behavior in work teams." *Administrative Science Quarterly* 44.2 (1999): 350–383.

19. Charles Duhigg. "What Google learned from its quest to build the perfect team," nytimes.com, February 28, 2016, [http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=0).
20. Vanessa Urch Druskat and D. Christopher Kayes. "The antecedents of team competence: Toward a fine-grained model of self-managing team effectiveness." *Research on Managing Groups and Teams* 2.2 (1999): 201–231.
21. Edwin E. Catmull and Amy Wallace. *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*. New York: Random House, 2014. Print, xvi. (Кэтмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. М. : Альпина Паблишер, 2015.)
22. *Ibid.*, p. 4.
23. *Ibid.*, p. 283.
24. *Ibid.*, p. 292.
25. *Ibid.*, p. 293.
26. Ed Catmull. *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*. Random House, 2014, p. 277.
27. James Freeman. "The soul of a hedge fund 'machine,'" wsj.com, June 6, 2014, <http://www.wsj.com/articles/james-freeman-the-soul-of-a-hedge-fund-machine-1402094722>.
28. Richard Feloni. "Ray Dalio explains why 25% of Bridgewater employees don't last more than 18 months at the hedge fund giant," businessinsider.com, March 23, 2016, <http://www.businessinsider.com/biggest-challenges-new-bridgewater-employees-face-2016-3>.
29. Eliza Gray. "Questions to answer in the age of optimized hiring," time.com, June 11, 2015, <http://time.com/3917703/questions-to-answer-in-the-age-of-optimized-hiring/>.
30. *Ibid.*
31. Bess Levin. "Bridgewater associates truth probings are about to get turbo-charged," dealbreaker.com, July 18, 2011, <http://dealbreaker.com/2011/07/bridgewater-associates-truth-probings-are-about-to-get-turbo-charged/>.
32. Nishant Kumar. "Bridgewater's Dalio trumps Soros as most profitable hedge fund," bloomberg.com, January 26, 2016, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-26/bridgewater-s-dalio-trumps-soros-as-most-profitable-hedge-fund>.
33. James Freeman. "The soul of a hedge fund 'machine,'" wsj.com, June 6, 2014, <http://www.wsj.com/articles/james-freeman-the-soul-of-a-hedge-fund-machine-1402094722>.
34. Michelle Celarier and Lawrence Delevingne. "Ray Dalio's radical truth," March 2, 2011, <http://www.institutionalinvestor.com/Article.aspx?ArticleID=2775995&p=3>.
35. Michelle Celarier and Lawrence Delevingne. "Ray Dalio's radical truth," March 2, 2011, <http://www.institutionalinvestor.com/Article.aspx?ArticleID=2775995&p=3>.
36. Michelle Celarier and Lawrence Delevingne.
37. "Ray Dalio's radical truth," March 2, 2011, <http://www.institutionalinvestor.com/Article/2775995/Channel/199225/Ray-Dalios-radicaltruth.html?ArticleId=2775995&p=4#/V04K15MrK8U>.
38. Elizabeth Brayer. *George Eastman: A Biography*. University of Rochester Press, 2006.
39. Kiplinger Washington Editors, Inc. "The story behind Kodak Trademark." *Kiplinger's Personal Finance*, April 1962, p. 40.
40. 250 85 percent of cameras: Henry C. Lucas. *The Search for Survival: Lessons from Disruptive Technologies*. Praeger, 2012, p. 16.
40. Ernest Scheyder and Liana B. Baker. "As Kodak struggles, Eastman Chemical thrives," reuters.com, December 24, 2011, <http://www.reuters.com/article/us-eastman-kodak-idUSTRE7BN06B20111224>.
41. Paul B. Carroll and Chunka Mui. *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-five Years*. Portfolio, 2008, p. 93.
42. Reuters. "Kodak files for bankruptcy, plans biz overhaul." *business-standard.com*, January 19, 2012, [http://www.business-standard.com/article/international/kodak-files-for-bankruptcy-plans-biz-overhaul-112011900119\\_1.html](http://www.business-standard.com/article/international/kodak-files-for-bankruptcy-plans-biz-overhaul-112011900119_1.html).
43. B. G. Hoffman. *American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company*. Crown, 2012, p. 248.

## Глава 10

1. Erich C. Dierdorff and Robert S. Rubin. *Research: We're not very self-aware, especially at work*, Harvard Business Review, March 12, 2015, <https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work>.

2. Dan F. Moshavi, William Brown, and Nancy G. Dodd. "Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance." *Leadership & Organization Development Journal* 24.7 (2003): 407–418.
3. Sherri Dalphonse. "Washington's real-life horrible bosses," [washingtonian.com](http://www.washingtonian.com/2013/12/04/real-life-horrible-bosses/), December 4, 2013, <https://www.washingtonian.com/2013/12/04/real-life-horrible-bosses/>.
4. William B. Swann Jr., Peter J. Rentfrow, and Jennifer S. Guinn. "Self-verification: The search for coherence." In M. R. Leary and J. J. P. Tangney, eds. *Handbook of Self and Identity*. Guilford Press, 2003, p. 376.
5. Erika N. Carlson, Simine Vazire, and Thomas F. Oltmanns. "You probably think this paper's about you: Narcissists' perceptions of their personality and reputation." *Journal of Personality and Social Psychology* 101.1 (2011): 185–201.
6. John F. Rauthmann. "The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy." *Social Psychological and Personality Science* 3.4 (2012): 487–496.
7. Sander van der Linden and Seth A. Rosenthal. "Measuring narcissism with a single question? A replication and extension of the Single-Item Narcissism Scale (SINS)." *Personality and Individual Differences* 90 (2016): 238–241.
8. Sara Konrath, Brian P. Meier, and Brad J. Bushman. "Development and validation of the single item narcissism scale (SINS)." *PLOS One* 9.8 (2014): e103469.
9. Mary Elizabeth Dallas. "Need to spot a narcissist? Just ask them," [healthday.com](http://consumer.healthday.com/mental-health-information-25/psychology-and-mentalhealth-news-566/need-to-spot-a-narcissist-just-ask-them-690338.html), August 5, 2014, <http://consumer.healthday.com/mental-health-information-25/psychology-and-mentalhealth-news-566/need-to-spot-a-narcissist-just-ask-them-690338.html>.
10. Erika N. Carlson, Simine Vazire, and Thomas F. Oltmanns. "You probably think this paper's about you: Narcissists' perceptions of their personality and reputation." *Journal of Personality and Social Psychology* 101.1 (2011): 185–201.
11. Timothy A. Judge, Jeffery A. LePine, and Bruce L. Rich. "Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self—and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance." *Journal of Applied Psychology* 91.4 (2006): 762–776.
12. Delroy L. Paulhus, Peter Graf, and Mark Van Selst. "Attentional load increases the positivity of selfpresentation." *Social Cognition* 7.4 (1989): 389–400.
13. Geoffrey L. Cohen, Joshua Aronson, and Claude M. Steele. "When beliefs yield to evidence: Reducing biased evaluation by affirming the self." *Personality and Social Psychology Bulletin* 26.9 (2000): 1151–1164.
14. Leanne Atwater, Paul Roush, and Allison Fischthal. "The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership." *Personnel Psychology* 48.1 (1995): 35–59.
15. Zoe Chance, et al. "The slow decay and quick revival of self-deception." *Frontiers in Psychology* 6 (2015).
16. Benjamin Franklin. *The Autobiography of Benjamin Franklin*. Garden City Publishing Company, 1916. (Франклин Б. Путь к богатству. Автобиография. — М.: Эксмо, 2015.)
17. Если вы читаете это примечание, значит, вы человек с научным складом ума. Да, строго говоря, сверхновые — это умирающие звезды, но, я надеюсь, вы запомните дух этой цитаты!



# **Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/  
predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

*Научно-популярное издание*

**Эйрих** Таша

## **Инсайт**

Почему мы не осознаем себя так хорошо, как нам кажется,  
и почему отчетливое представление о себе помогает  
добиться успеха в работе и личной жизни

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Литературный редактор *Юлия Жандарова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайнер *Наталья Савиных*

Верстка *Лариса Чернокозинская*

Корректоры *Наталья Сидоренко, Елена Попова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

[www.facebook.com/mifbooks](https://www.facebook.com/mifbooks)

[www.vk.com/mifbooks](https://www.vk.com/mifbooks)





## Большинство людей считают, что осознают себя достаточно хорошо. Но, что, если вы станете делать это лучше и в результате получите большие преимущества в личной жизни и карьере?

Для достижения успеха в современном мире решающее значение имеют такие качества, как эмоциональный интеллект, эмпатия, способности к влиянию и убеждению, коммуникативные навыки и сотрудничество. И все они проистекают из самоосознания. Однако результаты исследований автора книги показывают, что часто люди не просто не осознают себя, но еще и не знают, как их воспринимают окружающие, и это мешает им построить карьеру и приводит к проблемам во взаимоотношениях. Без осознания себя невозможно овладеть навыками, которые делают нас сильными командными игроками, незаурядными лидерами и людьми, способными строить прочные отношения как в профессии, так и в личной жизни.

Из этой книги вы узнаете:

- что такое самоосознание и как оно помогает достичь успеха во всех сферах жизни;
- какие два препятствия вас ждут на пути к самоосознанию и как их преодолеть;
- почему другие люди часто не высказывают своего мнения о нас и как выяснить, что они действительно думают;
- как принимать негативную обратную связь и использовать ее себе во благо;
- как лидеры формируют команды с высоким уровнем самоосознания.


ISBN 978-5-00117-013-6



9 785001 170136 >

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

 [facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

 [vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)

 [instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)