

*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

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**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 159.923.2
ББК 88.52

Эйрих Т.

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 / Т. Эйрих — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

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. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.923.2
ББК 88.52

© Эйрих Т., 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

Глава 1. Метанавык XXI столетия	6
Часть I. Трудности и составляющие самоосознания	19
Глава 2. Анатомия самоосознания	19
Конец ознакомительного фрагмента.	31

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

Издано с разрешения The Eurich Group, LLC c/o Fletcher & Company и литературного агентства Andrew Nurnberg

Все права защищены.

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

© Tasha Eurich, 2017

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

* * *

Маме, Нони и моему любимому С. П.

Возвещать Истину — значит многим рисковать. Иногда вестнику Истины приходится молчать, чтобы его не заставили умолкнуть навеки. Но даже если Истину нельзя высказать вслух, ее все равно надобно знать. Пускай вы не посмеете сказать Истину людям, 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. Убежденный 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

¹ Джордж Вашингтон. Письмо Джону Огастину Вашингтону от 31 мая 1754 года.

² Джордж Вашингтон. Письмо Роберту Динвидди от 3 июня 1754 года.

ливень затопил бы траншеи 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 заворазживающим.

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 отступать; 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**⁴. 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*⁵ нейробиолог Вилейя-нур 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 загадок⁶.

Принято считать, что способность понять себя лежит в основе выживания и развития человека⁷. 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 про-

³ Ron Chernow. Washington: A Life. Penguin, 2010, p. 49.

⁴ Во всей книге основные термины, инструменты и выводы выделены жирным шрифтом для того, чтобы было легче на них ссылаться.

⁵ Издана на русском языке: Рамачандран В. Мозг рассказывает. Что делает нас людьми. – М.: Карьера Пресс, 2016.

⁶ 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.

⁷ 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.

чего, наши прародители 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 сообща⁸. 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 других⁹. Они принимают более разумные решения¹⁰. Они выстраивают более качественные личные¹¹ и профессиональные отношения¹². Они воспитывают более развитых детей¹³. Они становятся более умными¹⁴, незаурядными студентами и впоследствии выбирают более перспективную карьеру¹⁵. У них в большей степени развиты творческие способности¹⁶, они более уверены в себе¹⁷ и лучше владеют навыками коммуникации¹⁸. Они менее агрессивны¹⁹ и в меньшей степени склонны к обману, мошенничеству и воровству²⁰. Они добиваются более высоких результатов на работе²¹ и чаще получают повы-

⁸ Donna Hart and Robert W. Sussman. *Man the Hunted: Primates, Predators, and Human Evolution*. Basic Books, 2005, pp. 159–164.

⁹ Этот вывод сделан на основе нашей программы изучения самоосознания.

¹⁰ 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; Sandra 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.

¹¹ 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.

¹² 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.

¹³ Heather K. Warren and Cynthia A. Stifter. “Maternal emotion-related socialization and preschoolers’ developing emotion self-awareness.” *Social Development* 17.2 (2008): 239–258.

¹⁴ 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).

¹⁵ 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.

¹⁶ 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.

¹⁷ 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.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

²⁰ 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.

²¹ Allan H. Church, “Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations.” *Journal of Applied Psychology* 82.2 (1997): 281–292.

шение²². Они более эффективные руководители²³ и под их началом работают более увлеченные сотрудники²⁴. Они даже возглавляют более прибыльные компании²⁵.

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 провала²⁶ (что, по некоторым данным, может обойтись компаниям в баснословную сумму – 50 миллионов долларов на одного топ-менеджера)²⁷. 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 шаг²⁸.

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 слу-

²² 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.

²³ 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.

²⁴ 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.

²⁵ 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), June 15, 2015, <http://www.kornferry.com/press/korn-ferry-institute-study-shows-link-between-self-awareness-and-company-financial-performance/>.

²⁶ 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>.

²⁷ 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), September 2010, http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/Insights_Illuminating_Blind_Spots_and_Hidden_Strengths.pdf.

²⁸ 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>.

чаях, 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*²⁹ 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 самоосознания³⁰.

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, 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, притом 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!

²⁹ Издана на русском языке: Бредбери Т., Гривс Дж. *Эмоциональный интеллект 2.0*. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

³⁰ 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.

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»³¹. 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, возмнивший 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 разывают 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

³¹ 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.

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»³². 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 обнаружения³³. «Я готов слушать о приписываемых мне или реальных ошибках, – заявил он. – Человек, который стремится быть на хорошем счету у других людей, обязан делать это»³⁴. 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»³⁵. В тех случаях, когда Вашингтон 1.0 предпочитал фантазию реальности, Вашингтон 2.0 считал, что необходимо «принимать во внимание средства, а не желания»³⁶. 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»³⁷.

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, лишенным 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*.

³² 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).

³³ Chernow, p. 603.

³⁴ Chernow., p. 603.

³⁵ Chernow., p. 521.

³⁶ Chernow., p. 378.

³⁷ Chernow., p. 560.

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 критериям³⁸. 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 СЕО³⁹ 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 школьников спали крепким сном после трудного дня. Поздно ночью 14 апреля 2014 года их мирный сон прервала группа вооруженных мужчин, ворвавшихся в погруженное во тьму общежитие. Эти мужчины заверили напуганных и растерявшихся девочек: «Мы охранники. Мы пришли, чтобы помочь вам».

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 само-

³⁸ 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 самоосознания» 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.

³⁹ СЕО – генеральный директор компании. *Прим. ред.*

рекламе или высокомерии, никто не считал ее человеком, способным оказаться на переднем крае борьбы с терроризмом. Однако providение 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 спорт-кар 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 равносителен 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 Хадица 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 сломало 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 насилия⁴⁰.

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

⁴⁰ “INEC Officially Announces Buhari as Winner of Presidential Race,” pulse.ng, April 1, 2015, <http://pulse.ng/politics/nigeria-elections-2015-inec-officially-announces-buhari-as-winner-of-presidential-race-id3619743.html>.

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

Начало знания – это открытие того, чего мы не понимаем.
Фрэнк Герберт

Семь столпов инсайта

Несмотря на то что на протяжении тысячелетий цивилизация майя была доминирующим обществом в Мезоамерике⁴¹, 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 или техники⁴². 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 году⁴³, но к 950 году 95 процентов майя загадочным образом исчезли⁴⁴. 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*⁴⁵, 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 засуха⁴⁶, после чего урожайность зерновых начала падать, торговля переместилась в другие места, а тропические леса медленно погло-

⁴¹ В состав Мезоамерики входил полуостров Юкатан, Гватемала, Белиз, Мексика и западные районы Гондураса и Сальвадора.

⁴² По материалам [History.com](http://www.history.com). “Mayan scientific achievements,” [History.com](http://www.history.com/topics/mayan-scientific-achievements), 2010, <http://www.history.com/topics/mayan-scientific-achievements>.

⁴³ Michon Scott. “Mayan mysteries,” earthobservatory.nasa.gov, August 24, 2004, <http://earthobservatory.nasa.gov/Features/Maya/>.

⁴⁴ Michon Scott. “Mayan mysteries,” earthobservatory.nasa.gov, August 24, 2004, <http://earthobservatory.nasa.gov/Features/Maya/>.

⁴⁵ Издана на русском языке: *Даймонд Дж. Коллапс. Почему одни общества приходят к процветанию, а другие – к гибели*. – М.: АСТ, 2016.

⁴⁶ 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.

тили покинутые города⁴⁷. Хотя полного согласия по-прежнему нет, по мнению большинства ученых, Даймонд раз и навсегда разгадал главную тайну исчезновения цивилизации майя⁴⁸.

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 года⁴⁹. 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»⁵⁰. 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.

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»⁵¹. В иудейской вере самопознание обозначается как предпосылка самосовершенствования⁵². Арабский философ X столетия Авиценна писал, что «самоосознание имеет большое значение для души, а [наше] осознание самих себя – это и есть само бытие»⁵³.

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 называли «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 уйти⁵⁴. Определение профессора из Колледжа Кеньона Аллана Фенигштейна и его

⁴⁷ Joseph Stromberg. “Why did the Mayan civilization collapse? A new study points to deforestation and climate change,” [smithsonianmag.com](http://www.smithsonianmag.com/science-nature/why-did-the-mayan-civilization-collapse-a-new-study-points-to-deforestation-and-climate-change-30863026/?no-ist), 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>.48

⁴⁸ Brian Wu. “Blue hole of Belize may explain what happened to the Mayans,” [sciencetimes.com](http://www.sciencetimes.com/articles/2257/20141230/blue-hole-of-belizemay-explain-what-happened-to-the-mayans.htm), December 30, 2014, <http://www.sciencetimes.com/articles/2257/20141230/blue-hole-of-belizemay-explain-what-happened-to-the-mayans.htm>.

⁴⁹ 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.

⁵⁰ D. Brett King, William Douglas Woody, and Wayne Viney. *History of Psychology: Ideas and Context*. Routledge, 2015.

⁵¹ 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.

⁵² Rabbi Shlomo Wolbe, Alei Shur, Volume 1. Bais Hamussar, 1968, p. 141.

⁵³ 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>.

⁵⁴ Paul J. Silvia and T. Shelley Duval. “Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems.” *Personality*

коллег было ненамного лучше, поскольку в нем самоосознание уподобляется личностному качеству, такому как застенчивость, например⁵⁵. Определения, сформулированные другими исследователями, касались самых разных аспектов, от самонаблюдения⁵⁶ до размышлений о том, какими видят нас другие люди⁵⁷, и различия между нашими представлениями о себе и представлениями окружающих о нас⁵⁸. На мой взгляд, в большинстве этих определений упущен один важный момент⁵⁹. 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, невзрачного 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.

Семь столпов инсайта

Бенджамин Франклин был известным политиком, изобретателем и одним из самых популярных первых государственных деятелей США. Мало кто знает, что этому титану Воз-

and Social Psychology Review 5.3 (2001): 230–241.

⁵⁵ 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.

⁵⁶ 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.

⁵⁷ 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.

⁵⁸ John T. Kulas and Lisa M. Finkelstein. “Content and reliability of discrepancy-defined self-awareness in multisource feedback.” Organizational Research Methods 10.3 (2007): 502–522.

⁵⁹ Однако есть несколько значимых исключений, таких как исследователь Энтони Грант; в главе 5 вы узнаете больше о его работе.

рождения 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»⁶⁰. 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 продолжения 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.

⁶⁰ Benjamin Franklin. The Autobiography of Benjamin Franklin. Garden City Publishing Company, 1916. (Франклин Б. Путь к богатству. Автобиография. М.: Эксмо, 2015.

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 самопомощи⁶¹). 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 день⁶² не соответствовало той или иной добродетели.

Воздержанность

Не ешь до пресыщения; не пей до опьянения

⁶¹ The Independent Hall Association. “The electric Benjamin Franklin,” [ushistory.org](http://www.ushistory.org/franklin/info/inventions.htm), <http://www.ushistory.org/franklin/info/inventions.htm>.

⁶² В англоязычных странах закрепилась традиция начинать неделю с воскресенья. *Прим. ред.*

	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.](#))

Американский мыслитель Генри Дэвид Торо однажды сказал: «Делайте то, что любите. Познайте 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 будущее⁶³.

Для тех, кто знал Бена, его решение дать заряд следующему этапу своей жизни (посредством списка жизненных целей) не стало неожиданным. Бен всегда был амбициозен, стре-

⁶³ Ben Huh. “I cheated on my life goals and life actually got better,” [medium.com](https://medium.com/@benhuh/i-cheated-on-my-life-goals-and-life-actually-got-better-78121bdf1790#.allgulkan), August 27, 2015, <https://medium.com/@benhuh/i-cheated-on-my-life-goals-and-life-actually-got-better-78121bdf1790#.allgulkan>.

мился 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 убрали 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 подружкой 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 INTJ⁶⁴.

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 – Бриггс⁶⁵. 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.

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

⁶⁴ INTJ (сокр. от introversion, intuition, thinking, judging) – интроверсия, интуиция, мышление, суждение. Прим. пер..

⁶⁵ Lucy Ash. "Personality tests: Can they identify the real you?" BBC News Magazine, July 6, 2012, <http://www.bbc.com/news/magazine-18723950>.

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 «единорогом 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 вкупе 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.