

СОДЕРЖАНИЕ

О чём книга?	6
Как получить максимум от этой книги?	10
А я действую в своих интересах?	18
Что такое адекватность?	28
1 — Понять, как мы устроены и на что это влияет	38
Быть уверенным, а не казаться	40
Сомневаться в себе — нормально?	46
Заметить ложную уверенность	54
К чему приводит самоуверенность?	62
Прочувствовать настоящую уверенность	70
Прийти к уверенности в себе	76
2 — Видеть, что происходит внутри, и управлять этим	96
Заглянуть в себя и увидеть, что мешает	98
Как стресс мешает владеть собой?	108
Стать себе другом	118
Попрошаться с тем, что тянет назад	132
Стоит ли обратиться к психологу?	140
Управлять своим настроением	150

3 — Понять, что происходит снаружи, и влиять на это	160
Открыть глаза на происходящее	162
Доверять или нет?	174
Как перестать делать поспешные выводы?	188
Читать между строк	202
Как понять, что я не обманул сам себя?	212
У нас конфликт или нет?	222
В споре рождается истина?	232
Не ввязываться в спор	246
Говорить нет и управлять своей силой	256
4 — Устроить себе хорошую жизнь	268
Чего я хочу и зачем мне это?	270
Выбрать здоровую мотивацию	284
Создавать результат с удовольствием	298
Вдохновлять себя	312
Получили ли вы максимум от этой книги?	322

О чём книга?

Люди такие разные...

Возьмём, к примеру, работу. Один человек каждое утро с трудом поднимает себя с постели. Он знает, что день будет долгий и унылый. Днём он поглядывает на часы и думает, как бы не попасться на глаза начальству. Ведь к нему обязательно придерутся или добавят работы. Ему жалко себя, но он терпит, потому что знает: найти другую работу будет непросто. Да и зачем менять шило на мыло, если везде примерно одно и то же.

Другой человек так увлечён своей работой, что утром просыпается и сразу записывает мысли по проекту. Его ждёт интересный день, и он хочет успеть сделать побольше. Его уважают, к его мнению прислушиваются, ему с удовольствием помогают. Даже хедхантеры, которые стараются переманить его в другие компании, остаются ни с чем. Ведь он любит свою команду, ему хорошо платят, и он знает, что дальше будет ещё лучше.

Люди такие разные... Возьмём личную жизнь. Один человек хочет создать семью, но ничего не получается. Прошлый брак не закончился ничем хорошим. Он меняет одного партнёра за другим, но всё не то. Иногда ему грустно, и он думает, что с ним что-то не так. А когда ему говорят, что у него тяжёлый характер, он раздражается: «Что я могу с этим поделать? Вот найду того, кто будет принимать меня таким, какой я есть, и всё будет хорошо». Но годы идут, а ничего по большому счёту не меняется.

Другой человек после работы с удовольствием возвращается домой. С семьёй ему хорошо — он окружён теплом, заботой и благодарностью. Даже когда возникают трудности, он точно знает, что вместе они справятся. Он ни на секунду не сомневается, что у него надёжный тыл, и это даёт ему глубокое чувство спокойствия.

Или посмотрим на двух руководителей. Один уже всё перепробовал, но сотрудники работают спустя рукава. Он создал им хорошие условия, мотивирует их и повышает зарплату... Но у них нет инициативы и они часто подводят. А когда что-то идёт не так — указывают друг на друга пальцем.

Другой руководитель так вовлекает людей в работу, что они выкладываются по полной. Условия их работы неидеальные, но их это только объединяет. Когда что-то идёт не так, они вместе набрасываются на проблему и решают её. Они благодарны за возможность работать в такой команде и атмосфере.

Один человек растерял всех друзей. Он чувствует себя одиноко и не уверен, что может хоть на кого-то положиться. Другой окружён надёжными друзьями — он знает, что может рассчитывать на них, как и они на него, что бы ни случилось.

Один человек считает дни до зарплаты и обдумывает каждую покупку. Ему приходится экономить на повседневных вещах, чтобы пару раз в год позволить себе выезд за границу. Другой понятия не имеет, сколько стоят продукты и одежда, потому что всё это — слишком маленькая часть его дохода. Излишки денег он инвестирует в недвижимость, акции или своё дело.

Один человек не может найти общего языка со своими детьми. Они пререкаются, обижаются друг на друга и избегают общения. Другой даже в моменты разногласий чувствует спокойствие и силу. Он может обнять с такой любовью, что внутри ребёнка всё замирает и мир в этот момент становится хорошим местом.

А теперь мы зададим себе несколько вопросов. Знает ли первый человек из этих примеров о существовании второго? Знает. Они соседи, коллеги, знакомые, родственники, друзья. Хотел бы первый жить, как второй? Не каждый себе признаётся, но да. Может ли первый жить, как второй? Жизнь показывает, что может.

Тогда возникают следующие вопросы. В чём разница между этими людьми? Чем они отличаются друг от друга? Внешностью? Здоровьем? Знаком зодиака? Задатками? Темпераментом? Везением? Начальными условиями? Всё может быть. Но если мы присмотримся к природе человека, к тому, *как мы устроены*, то нас ждёт хорошая новость:

самое главное, чем люди различаются, — тем, как они собой управляют.

Они различаются тем, куда они направляют своё внимание, какие решения принимают и как действуют. Глядя на одного, люди говорят: «Зачем он так делает? Неужели он не видит, что сам себе вредит?!» Глядя на другого: «Ух ты! Как он понял, что нужно поступить именно так? Может, я тоже так могу?»

Бывало у вас так, что вы что-то сказали, а потом спохватились и пожалели об этом? Типа: «Чёрт меня дёрнул такое ляпнуть! Я же не хотел ссориться...» Вот. Это те моменты, когда мы сами замечаем, что плохо собой управляли. Мы видим, что хотели одного, а получили другое. Нас «занесло».

Например, человек едет на машине в аэропорт и попадает в пробку. Он нервничает и начинает метаться из ряда в ряд, чтобы приехать как можно раньше: «Вот справа движутся чуть быстрее, нырну туда. Вот слева». В итоге он взвинчен и измотан, а из пробки вырвался вместе с теми, кто ехал за ним полчаса назад.

И вот перед ним новое испытание. На таможене сотрудники видят его нервное состояние и начинают досматривать его ещё тщательнее... «Это они мне назло!» — думает он. Его напряжение доходит до точки, где он «взрывается» и начинает с ними ругаться. И уже через минуту он оказывается в отдельной комнате. О том, чтобы успеть на рейс, речи уже не идёт...

В такие моменты человек сам замечает, что действовал не в своих интересах, что управлял собой не самым лучшим образом. Он не получил ни желаемого результата, ни удовольствия. Можно сказать — совместил неприятное с бесполезным.

Это то, что он заметил. А представьте, сколько у каждого из нас таких моментов, которых мы даже не видим. Могли бы поговорить с руководителем и повысить свой доход, но продолжаем трудиться на условиях, которые уже отстали от жизни. Могли бы сохранить брак и сделать его счастливым, но поддались эмоциям, и всё развалилось. Могли бы вовлечь коллег в диалог, а затагнули в спор, в котором все переругались.

Люди так по-разному живут, потому что они по-разному управляют собой — тем, как они понимают происходящее, какие эмоции в себе вызывают и как себя ведут. В чём же здесь хорошая новость? В том, что владение собой — *способность, которую можно развивать*. При этом не нужно запрещать себе что-то или заставлять себя делать то, чего не хочешь. Это всё равно плохо работает. Можно научиться чувствовать себя хорошо и быть результативным без насилия над собой.

Управление собой — основа всех наших способностей. Чтобы быть в тёплых отношениях, хорошо договариваться или грамотно управлять командой, без умения владеть собой не обойтись. Чем лучше мы с этим справляемся, тем легче мы продвигаемся туда, куда хотим, а не туда, куда нас понесло или тянут другие. Чем легче мы с этим справляемся, тем меньше мы рабы своего характера и тем больше хозяева сами себе. Тем более мы *влиятельны, результативны и счастливы*.

Пусть пока многое непонятно или кажется невероятным. Мы здесь как раз затем, чтобы разобраться, как это работает. Вся книга об этом. Она — своего рода *тренажёр*, с помощью которого можно научиться действовать и жить так, как хочется, а не так, как получается.

Как получить максимум от этой книги?

Нас с вами ждёт большой путь, и, конечно, не каждый сможет получить от него ощутимую пользу. По крайней мере, с первого раза. Перед тем, как отправить рукопись в печать, её прочитали несколько человек. И некоторые спросили меня, есть ли какие-то подсказки о том, как лучше подойти к чтению. Я объединил наши диалоги в один — собирательный. Если хотите «подслушать» его, то вот он:

— Сергей, привет! Мне уже несколько человек посоветовали прочитать твою книгу. Сказали, что она может улучшить мою жизнь.

— Здравствуй! Думаю, мы с тобой понимаем, что сама книга не может улучшить твою жизнь, но она может *помочь* тебе сделать это.

— Да, конечно, я понимаю, что за меня никто ничего не делает... Просто так выразился.

— Отлично.

— Есть какие-то подсказки, как мне лучше её читать?

— Да. Для начала тебе есть смысл определиться — ты хочешь *ознакомиться* с тем, что в ней написано, или ты хочешь с её помощью *изменить* что-то в своей жизни. Ведь эту книгу можно просто прочитать и составить своё мнение, а можно использовать как тренажёр и перенастроить себя на другие действия и результаты. И то и другое — хорошо, но тебе стоит определиться.

— Хм, а зачем определяться? Разве не может произойти и то и другое? Я ознакомился и в результате — изменил...

— Может, но так происходит нечасто. Когда человек не настроился на изменения, он чаще всего идёт первым путём: ему интересно поразмышлять о жизни, он получает удовольствие от чтения и многие ситуации видит по-новому. С чем-то он согласен, а с чем-то нет, но реальных изменений не происходит.

— Та-ак... А если я хочу изменений?

— Тогда главное условие: тебе нужно решить, что *так, как сейчас, тебя не устраивает*. Не кто-то тобой недоволен, не «было бы неплохо что-то поменять», а именно тебя самого не устраивает. Тебе стоит решить, что как раньше — больше нельзя. Тебе нужно найти для себя причину стараться.

— Я всё-таки не понимаю. Почему я не могу просто прочитать книгу, и тогда в моей жизни произойдут изменения?

— А давай поразмышляем. Представь, что ты берёшь в руки книгу и через десять страниц ты читаешь что-то, что резко расходится с твоим представлением о том, как устроен мир. Что ты подумашь?

— Хм... Наверное, я подумаю, что это какая-то чушь.

— Да. И что тогда произойдёт?

— Ну да... Я останусь при своём мнении, и ничего не изменится. Тогда получается, если я хочу изменений, мне стоит присмотреться повнимательнее к тому, что расходится с моим пониманием жизни. Мне нужно не отмахнуться от этого, а вникнуть. На это нужна причина. А какая может быть причина?

— У всех по-разному, но причина должна быть веская для тебя самого. Кто-то чувствует неуверенность в себе и не действует. А кто-то не может постоять за себя, и люди этим пользуются. Многие выгорают на работе. Им хочется всё послать, но обязательства не дают. Кто-то не понимает, как ему больше зарабатывать.

— А если кто-то вообще не может определиться, чем именно ему заниматься, и это его мучает?

— Тоже подходящая причина. Это ещё и про личные отношения. Кто-то чувствует, что ему не хватает близости, тепла и доверия. А кто-то так «залипает» в другом человеке, что теряет себя. А у кого-то просто не получается сделать свою жизнь более счастливой. В общем, хочешь реальных изменений — должно быть что-то, что тебя реально достало.

— Да, кое-что из этого меня касается... Это похоже на качели, когда в один момент всё получается и ты крут, а в другой — всё плохо и ты неудачник. Я же не слепой, я вижу, что многие живут лучше меня: счастливее, интереснее, больше зарабатывают. А среди них есть те, кто младше меня, знает меньше, чем я, и даже меньше старается... Не могу избавиться от раздражения. Иногда такое ощущение, что со мной что-то не так.

— Понимаю, о чём ты. Тогда вот ещё подсказка для работы с книгой: тебе стоит исходить из того, что *с тобой всё в порядке*. Просто ты пользуешься своими старыми представлениями о жизни и о себе. Жизнь изменилась, и ты уже совсем другой человек, а картина в голове старая. Тогда ты вроде бы что-то делаешь, а результат не тот, которого ты хотел. Конечно, это сбивает с толку.

— Да уж... У меня так бывает: хотел как лучше, а получилось как всегда. Сам иногда смеюсь. Но вот чего я не понял: ты вроде говоришь, что со мной всё хорошо, но при этом с моим пониманием жизни что-то не так... Как одно вяжется с другим?

— Да, это может выглядеть как противоречие. Стоит это разделить. «С тобой всё хорошо» — значит, *ты устроен как надо*. Тебе всё дано. Твоё тело управляется тем же способом, что и у остальных. У тебя есть все базовые способности, которые есть и у других. Какие-то ты активно «прокачивал», а какие-то тебе были не особо нужны и поэтому не развивались. Но они есть и их можно усилить.

— Та-ак... А как насчёт моего понимания жизни? С ним что-то не так? Ведь у меня нормальное образование, есть жизненный опыт и вообще я не дурак?

— Всё так. Наше тело — как самый совершенный смартфон, а наша картина мира — как операционная система. И если она давно не обновлялась, многие функции просто не работают. У нас новые возможности и новые жизненные задачи, а «прошивка» старая.

— О да! Бывает, я сам вижу, что нужно что-то сделать, но не могу... Бывает, чувствую, что лучше отказаться от предложения, а я раз — и согласился... А потом расхлёбываю. Или вот тот самый момент, когда нужно выйти перед людьми и красиво рассказать о проекте, а меня тянет забиться в угол и молчать... Как будто внутри какой-то ограничитель срабатывает. Или не могу удержаться и начинаю спорить с человеком, а потом думаю — зачем? Чего я этим добился?

— Да, вот об этом и речь. С тобой всё в порядке, но старая «прошивка» мешает управлять собой.

— Да, теперь понятно.

— Видишь, тебе уже помогает то, что ты хочешь изменений. Ты ищешь *подтверждения* моих слов, а не *опровержения* их. А многие в этой ситуации сказали бы: «Это не про меня! Я знаю людей с устаревшей прошивкой, но я не такой!» И в этот самый момент они выбирают *оценивать* других или то, что написано в книге, но себя оставляют без изменений.

— Да уж, оценивать легко. Но я хочу изменить что могу.

— Именно это и делает тебя *обучаемым*. Именно это даёт тебе шансы на изменения.

— Да, ведь «прошивка» — это просто инструмент. Я могу очень любить старую операционную систему, но если на ней не запускается нужная мне программа — я обновлюсь.

— Да. А со старой что сделаешь?

— Скажу ей спасибо за службу.

— Думаю, ты готов!

В этом диалоге не всё могло касаться именно вас, но в нём мы посмотрели на то, *что* стоит сделать, чтобы извлечь из книги настоящую пользу. Дальше мы определим, *как* именно это сделать. У нас будет ещё пара подсказок.

Эта книга предложит вам представления о механизмах, которые работают внутри каждого из нас: мы присмотримся к нашим инстинктам, хорошему и плохому отношению к себе, уверенности и самоуверенности и многому другому. Но здесь нужно кое-что понимать. Эта книга *не про знания*. Она не для того, чтобы потом кому-то что-то объяснять или доказывать. Здесь не будет про устройство мозга, не будет названий гормонов и отсылок к научным работам. Чтобы получить результат, это не нужно.

Я тренер-практик, а эта книга — тренажёр, на котором вы сможете развить нужные способности и улучшить свою жизнь. Некоторые объяснения нам понадобятся только для того, чтобы в голове появилась картина. Эта картина упрощённая. Она не должна быть идеальной, потому что её задача — *помочь вам лучше управлять собой*. И всё. Если после работы с книгой ваши действия изменились и ваши результаты вам нравятся — наша цель достигнута. Научные споры оставим специалистам.

Чтобы было легче принять объяснения в книге, помните:

при чтении книги ваша старая картина мира будет сопротивляться.

Сопrotивляется она обычно двумя способами — явным и неявным. Начнём с явного, потому что с ним проще справиться.

Ловушка несогласия и «бунт на корабле». То, что описано в книге, будет отличаться от того, что сейчас у вас в голове. И первый позыв — сказать «нет, всё не так». Но проследите за этой мыслью: чтобы что-то изменилось, картина в книге *должна* отличаться от того, во что вы сейчас верите. Сейчас у вас в голове и должно быть *по-другому*...

Как лучше действовать в этой ситуации? Главное — *заметить* момент, когда появляется внутреннее сопротивление.

Если вы заметили, что несогласны с написанным, просто скажите себе: «О! Похоже, мои старые убеждения упираются. Они хотят сохранить всё как есть, а мне это не подходит». Дайте себе время «переварить» — расслабьтесь и поразмышляйте о сказанном в спокойном состоянии. Это первое.

Второе — доверие. Если бы мы с вами встретились лично на тренинге, вы бы услышали теплоту в моём голосе и увидели моё приветливое лицо. Вы бы почувствовали мой дружественный настрой и очень скоро увидели бы в себе позитивные изменения. Глядя на свой прогресс, вы бы убедились, что я ваш союзник.

Но когда вы наедине с книгой, всё по-другому. Будут моменты, когда вы забудете, что я на вашей стороне. Вам может показаться, что я предлагаю что-то сомнительное или даже критикую вас. А меня не будет рядом, чтобы вас переубедить. И всё — вы закрылись...

Что делать, чтобы не закрываться? Я предлагаю *выдать мне кредит доверия*. Ненадолго. Достаточно исходить из доверия к моим словам до первых полученных результатов. Скажем, вы прочитали несколько глав и пообщались с трудным для вас человеком, но смогли перенастроить себя так, что встреча прошла прекрасно. Когда вы впервые ощутите это на своём опыте, вам больше не нужно будет доверять мне в кредит. Вы сами убедитесь, что это работает.

«Исходить из доверия» не означает, что вам нужно со всем соглашаться или принимать что-то на веру. Это будет только мешать. Исходить из доверия означает:

**не делать поспешных выводов
и не отвергать идею до того,
как по-настоящему разобрался.**

Как разобраться по-настоящему? Спросите себя: «Я не согласен с тем, что имелось в виду, или с тем, как я *это* понял? Автор хотел сказать именно это или что-то другое?»

Например, человек читает: «Не надо ни с кем спорить». Вроде простая фраза. Но человек понимает её так: «Надо со всеми соглашаться». Но это не одно и то же. Ты можешь не соглашаться, но при этом не спорить. Предложение «не спорить» не означает пойти на уступку или делать то, что хотят другие, но у многих в голове возникает именно такое толкование.

Когда возникает сопротивление, скажите себе: «Может ли то, что я представил, отличаться от того, что имелось в виду? Мог ли автор подразумевать что-то другое — не то, как я понял? А вдруг в моей жизни что-то прояснится, когда я увижу это иначе? Ведь я всё равно ничего не теряю — мою старую картину мира никто у меня не отнимет».

Один мой ученик описывал этот мыслительный процесс так: «А что, если наставник дело говорит, а тараканы в моей голове устроили бунт?» Его прогресс впечатляет. Такой подход может помочь и вам.

Ловушку несогласия обсудили. Но есть другая. Что, если нет никакого сопротивления?

Ловушка согласия. Она намного коварнее, потому что незаметная. Например, человек читает «Не надо ни с кем спорить» и думает: «Конечно! Нужно игнорировать идиотов! Я так и делаю». Но это снова не одно и то же. Автор имел в виду не это.

Легко проскочить мимо новой мысли, приняв её за другую — ту, которая хорошо известна. И если в первой ловушке можно не докопаться до сути из-за мысленного спора с автором, то, попав во вторую, можно *усыпить себя согласием*. Такое согласие оставит в голове всё как есть, и результата снова не будет.

Это легко может произойти, потому что нам свойственно искать подтверждение своей картины мира. Мы так делаем себе приятно — думаем, что правы, радуемся и идём дальше, даже если поняли неверно. Но это возвращает нас к вопросу: «Кому от этого лучше, если я пойму не то, что имелось в виду, и останусь со своими старыми представлениями?»

Если вы заметили в себе: «Это же очевидно! Ничего нового. Я давно это знаю и людям об этом говорю», скажите себе: «Что, если я понял не то? Или то, но сам делаю иначе... Я сделал упражнение? Попробую сделать ещё раз. Как я могу проверить, что до меня дошло? Что я сегодня сделаю по-другому и за чем понаблюдаю?» Такой подход делает нас обучаемыми и повышает шансы изменить то, что мы хотим.

И конечно, эту книгу не стоит читать методом скорочтения. То, что в ней написано, поможет, только если вы это прочувствуете. Это тренажёр управления своим состоянием, а оно меняется не так быстро, как мы можем скользить по страницам. Чем медленнее вы продвигаетесь, тем больше шансов себе даёте.

Итак: если вы хотите реальных изменений, не спешите прочитать книгу побыстрее. Лучше по одной или по две главы за раз, чтобы успевать переваривать. И не спешите с выводами. Не торопитесь отвергать или соглашаться до того, как убедились, что поняли. Потренируйтесь ставить под сомнение *свои представления*, а не слова автора.

Конечно, сначала что-то не будет получаться. Ведь то, как вы уже делаете, — вы хорошо умеете, у вас в этом много лет практики. А новые действия сначала будут неуклюжими. Просто настройтесь не сдаваться, и очень скоро у вас начнёт хорошо получаться. И вы увидите новые результаты в своей жизни.

Или расслабляйтесь и просто получайте удовольствие.

Поехали!

А я действую в своих интересах?

Всё, что есть в нашей жизни, и всё, чего в ней нет, — следствие того, как мы собой управляем. Как правило, если человеку нравятся его работа, доход, окружение и отношения с близкими, *он знает*, как он это создал. Он помнит те времена, когда у него не получалось, и знает, как он выбрался — что он делал и что делать перестал, какие вызовы принимал и какие способности развивал.

А если человек недоволен тем, что происходит в его жизни, то он чаще всего *не понимает*, какие его действия привели к этому. Или понимает неверно — думает, что дело в удаче, обстоятельствах или других людях. Он просто живёт и делает то, что считает нужным, а мир оказывается к нему не очень благосклонен.

У меня есть клиент, основатель крупной компании. Они уже много лет лидеры отрасли. Каждый раз, когда мы видимся, он с азартом рассказывает мне о своих ошибках и озарениях.

«Помнишь, — говорит, — я в конце прошлого года решил объединить вот эти два отдела? Я думал, они под одним руководителем станут быстрее выводить на рынок новые продукты. А они вместо этого начали больше информации удерживать внутри и скрывать от меня проблемы. Десяток миллионов мы на этом сразу потеряли. И я понял почему! Я им неверно объяснил, чего я от них хочу. Они думали, я хочу, чтобы они меня меньше вовлекали. А я хотел, чтобы они меня вовлекали в другое. Не в их споры друг с другом, а в их совместную работу.

Они звали меня, когда не могут договориться, чтобы я за них решение принял. А меня нужно звать, когда они это решение ещё только обдумывают. Я, правда, и сам это не сразу понял. Ха-ха. Ясен ***, что объединение отделов ничего не улучшило... А теперь я их снова разделил, но в этот раз поменял задачи и систему вознаграждения. И ты понимаешь, всё заработало! Последние месяцы не радуюсь на них. Все потери уже наверстали».

А потом задумчиво добавил: «Пришлось, правда, одного хорошего спеца уволить. Ты наверняка его помнишь — Гриша, который у тебя в прошлом году на тренинге спорил со всеми и затягивал процесс. Жаль, конечно, но человек вообще ничего не хотел менять в своём подходе. Я когда с ним говорил об этом, мне так не хотелось на него наезжать. Но пришлось испортить себе настроение и надавить, потому что ничто другое не помогало. Но и это помогло на пару дней. Короче, пришлось расстаться. Что тут скажешь? Не я, так жизнь будет его учить. Может, я чего упускаю?! Научишь меня таким людям мозги поправлять? Или их надо вправить мне... Не хочется терять хороших спецов».

Казалось бы, чем успешнее человек, тем меньше у него необходимость думать о своих ошибках и учиться на них. Но это не так. Чем масштабнее дела он ведёт, тем больше он заинтересован быть результативным. Тем больше он старается действовать в соответствии с тем, что происходит, а не с тем, что кажется.

А вот вторая часть истории. Разговариваю через несколько дней с уволенным Григорием: «Не дали мне опять сделать то, что я хотел. Вообще моя должность во всех компаниях "растрельная"... Я им говорю — не так надо делать, все нормальные компании это уже давно прошли. Во всех учебниках это написано. Но никто не слушает! А те, кто со мной согласны, — молчат. Боятся. А я не могу так. Я прямо говорю, что думаю. За это и страдаю.

А этот самодур вообще неменяемый! То одно говорит, то другое! Нанимаешь профессионала — слушай его! Ему просто повезло начать бизнес, когда рынок был слабый и конкуренции не было. Он бы сейчас не смог бороться с международными гигантами, если бы у него не было такого бренда и такой прибыли. А сейчас он все проблемы просто деньгами заливает. Я бы сам на себя лучше работал, но где клиентов найти? Всё уже поделено. Ты ведь работаешь со многими компаниями, у тебя есть кто-нибудь, кому нужен такой спец, как я?»

Интересная ситуация, правда? Григорий — умный человек, но искренне не понимает всей иронии происходящего... Он не понимает, что я не могу его рекомендовать по той самой причине, по которой он думает, что достоин рекомендаций. Если, конечно, я не враг себе и своим клиентам. А я не враг. Этот человек уверен, что борется за правое дело и старается на благо компании. Но он не видит, что на самом деле работает не в команде, а часто вообще мешает ей.

И я знаю, что первый герой в этой истории продолжает наслаждаться делом, увеличивать доход, помогать детским домам и оплачивать работу тысяч людей. А второй частенько меняет работу, ворчит, спорит и жалуется. И он обижается, что я редко нахожу время с ним пообщаться — бесплатно послушать его рассуждения о несправедливости мира. Его доход, конечно, растёт, но так медленно, что отстаёт от инфляции. То есть по факту он беднеет. И так будет продолжаться, пока он не «проснётся» — не увидит, что он действует не в своих интересах и сам себя «топит». Много становится видно, когда смотришь с разных сторон и можешь проследить последствия в течение многих лет.

Возможно, вы улыбнётесь от простоты следующей мысли, но, чтобы нам двигаться дальше, без неё никуда.

Чтобы быть более результативными и счастливыми, чем сейчас, стоит делать больше того, что этому помогает, и меньше того, что этому мешает.

Это отправная точка. С чего нам тогда начать? С простой установки: «Если я что-то делаю — я выбрал это делать». Не «меня заставили» или «оно само», а *я выбрал*. Я принял решение — заметил я это или нет.

Конечно, физиологические и рефлекторные действия происходят «на автомате». Нам не нужно уделять внимание тому, чтобы дышать, моргнуть, сглотнуть, переварить еду, выставить руку (когда падаем) или дёрнуться в сторону (чтобы уклониться от летящего в нас мячика). Эти процессы не вовлекают наше медленное сознание в принятие решений. И это прекрасно. Именно благодаря этим автоматизмам мы живы.

Но, например, сходить в туалет сейчас или позже — уже *произвольное* решение. А у младенца — пока автоматическое. Ему ещё предстоит научиться *управлять собой*, чтобы не надуть под себя сразу, как появился позыв. Говорят, есть мастера йоги, которые могут останавливать сердцебиение и возобновлять его по своему желанию, как мы можем задержать дыхание на несколько секунд. Человек так устроен, что если вам зачем-то это нужно, то через несколько тысяч часов тренировок вы справитесь.

Но у большинства из нас условия жизни и задачи не требуют такого уровня владения собой. Чтобы действовать адекватно происходящему и своим целям, нам не обязательно уметь приостанавливать сердце. Но если понаблюдать за собой, то можно заметить моменты, когда мы решаем сесть, встать, пойти, съесть что-нибудь, ответить на сообщение или проигнорировать его. *Любое* такое действие, даже совсем незначительное, начинается с решения это сделать.

Присмотримся ещё внимательнее. Вот вы встали с дивана и куда-то пошли. Например, в магазин. Казалось бы, вот оно решение — пойти в магазин. Но решений здесь будет много:

вы можете пойти одним путём или другим, быстрее или медленнее, расслабленной походкой или напряжённой, глядя в телефон или по сторонам, думая о покупках или вспоминая недавний разговор с другом. Каждое «или» в этом списке — решение, выбор. Даже если вы выбирали незаметно для себя — машинально, на автомате.

Хотите рассмотрим на рабочем примере?

Вот вы сидите в переговорной, говорите с коллегой. Вы попросили его помочь вам с проблемой, возникшей в проекте. Он отложил дела и терпеливо отвечает на ваши вопросы. И тут ваш телефон завибрировал — пришло сообщение от руководителя. Вы его быстро прочитали, коротко ответили и вернулись к разговору. Это заняло 15 секунд. Сколько решений вы приняли за это время? Поразмышляйте не спеша, посчитайте.

Теперь давайте вместе. Даже при невысокой детализации вы приняли массу решений:

вы решили обратить внимание на телефон. Ведь вы могли решить не отвлекаться от диалога с коллегой и заглянуть в телефон позже. Но вы переключились на телефон, переключив своё внимание с разговора.

Дальше вы решили посмотреть, от кого сообщение, а не сразу в него вникать.

Затем вы увидели, что сообщение от руководителя, и выбрали прочитать его прямо сейчас. То есть вы решили не просто отвлечься на пару секунд, вы прервали разговор с коллегой, отдав предпочтение руководителю.

Также было мгновение, когда вы решали: молча заглянуть в телефон, резко потеряв внимание к коллеге, или прокомментировать для него свои действия.

Если решили прокомментировать, то вы выбирали слова — вы сказали ему: «Ща» или «Подожди, пожалуйста, это важно».

Дальше вы решали — ответить сразу или взять паузу, чтобы подумать. И, конечно, вы решали, что именно ответить, а потом выбирали — какими словами.

А ещё во всей этой ситуации вы были напряжены или расслаблены, дышали свободно или сдавленно, суетились или действовали с удовольствием. Это тоже выбор, который никто не мог сделать за вас.

Получается, за пятнадцать секунд вы приняли больше десятка решений. А теперь представьте, что каждое из них можно принять *сознательно* или *автоматически*... Ведь можно даже не заметить, что есть развилки, на которых есть выбор, — просто взять телефон, посмотреть сообщение, ответить «ок» и вернуться к беседе.

А потом выясняется, что коллега потерял интерес помогать вам в этом проекте и начал вежливо уклоняться от таких встреч. Он просто подумал: «Я отложил свои дела, чтобы ему помочь, а он отвлекается, как будто мне это надо больше, чем ему...»

А иногда мы даже знаем, что выбор есть, но всё равно машинально следуем какому-то шаблону в нашей голове. Например:

Сообщение в телефоне всегда важнее разговора.

Нормально в любой момент прервать разговор, чтобы посмотреть сообщение. Все к этому привыкли.

Когда работаешь в высоком ритме, без суеты не обойтись.

На агрессию всегда нужно отвечать агрессией.

Но мы с вами понимаем — не обязательно, не всегда и не с каждым. Любой шаблон может быть адекватен ситуации, а может — нет. Любой шаблон может помогать вам продвигаться туда, куда вы хотите, а может вести вас совсем в другую сторону.

Но что мы имеем в виду, когда говорим «решать сознательно»? Это точно не означает — решать долго и вдумчиво. Такого в большинстве случаев мы себе позволить не можем. «Сознательно» означает — мы видим, что прямо сейчас *есть выбор*, и мы видим, *как* мы делаем этот выбор. Наше внимание там, где мы принимаем решение. Мы присутствуем в момент, когда определяемся с выбором, а не увлечены чем-то другим. Мы замечаем, что есть развилки, а не «катимся по рельсам». С этим мы разберёмся в следующих разделах книги.

Сумма этих решений определяет траекторию нашего движения и результаты, которые мы получаем. Чем чаще эти решения машинальные — тем меньше мы управляем собой. Тем больше наша карьера и жизненная траектория определяются не нами, а нашими *автоматизмами*: инстинктами, убеждениями, привычками и тем, как принято. И наоборот — чем больше решений мы принимаем сознательно, тем больше мы влияем на то, что с нами происходит, и направляем себя туда, куда мы хотим.

По большому счёту, в этом и заключается наше личностное развитие. Можно сказать:

мы лучше собой управляем, когда у нас становится меньше автоматических действий, а больше сознательных — тех, которые мы сами выбрали.

И что именно оставить «на автомате», а что перевести на «ручное управление», каждый решает сам. Причём постоянно, потому что разные ситуации требуют разного уровня владения собой.

В какой-то момент мы можем действовать машинально и всё будет хорошо — мы будем довольны происходящим. Например, на прогулке в приятный солнечный день вы задумались и свернули не туда, куда собирались. Прекрасно! Вы в незнакомом месте, а прогулка от этого стала ещё интереснее — у вас маленькое приключение.

А в какой-то момент нам стоит перейти на «ручное управление» и сделать не то, что происходит само. Например, вы свернули в незнакомый переулок, и к вам подошла группа подвыпивших, агрессивно настроенных людей. Неудивительно, что в такой опасной ситуации вы автоматически напрягаетесь.

Чтобы сохранить спокойствие, вы переводите своё внимание на дыхание и сознательно его замедляете. Вы дышите не поверхностно и часто, как это произошло рефлекторно, а медленно и глубоко, как для вас лучше в этой ситуации. Это позволяет вам ясно мыслить и действовать с учётом происходящего, а не паниковать.

Или на собеседовании. Вам задают неприятный вопрос в вызывающей манере. В вашем теле появляется инстинктивное напряжение. Вам хочется защищаться и что-то доказать. Но вы заметили это. Вы переходите на «ручное управление собой» и расслабляете мышцы. Ваше тело не включает режим обороты, и вы не спешите грубо реагировать на выпад. Собеседник ожидает, что вы будете защищаться и оправдываться, а вы спокойно улыбнулись и продолжили разговаривать конструктивно. Человек видит вашу стрессоустойчивость и понимает, что вам можно доверить серьёзные задачи, что вы справитесь.

Но мы с вами знаем — легко сказать, трудно сделать...

То, насколько хорошо нам нужно управлять собой в конкретный момент, зависит:

- от *обстоятельств*, в которых мы оказались, и
- от *целей*, которые мы перед собой ставим.

**Чем значимее наши цели
и чем сложнее ситуации,
тем лучше нам нужно владеть собой,
чтобы хорошо справляться.**

Это позволяет нам по-настоящему действовать в своих интересах — даёт возможность «плыть» не по течению и не против течения, а туда, куда мы хотим.

Но ситуация, в которой мы оказались, не обязательно проста и понятна. Нам далеко не всегда очевидно, что именно сейчас происходит:

Я правда в опасности или мне показалось?

У нас с партнёром всё хорошо или он затаил обиду?

Я на самом деле донёс до собеседника свою мысль или он понял меня не так?

Со мной действительно согласились или просто сделали вид?

Ведь если мы неверно поняли происходящее, то и решения мы принимаем неверные, и делаем не то:

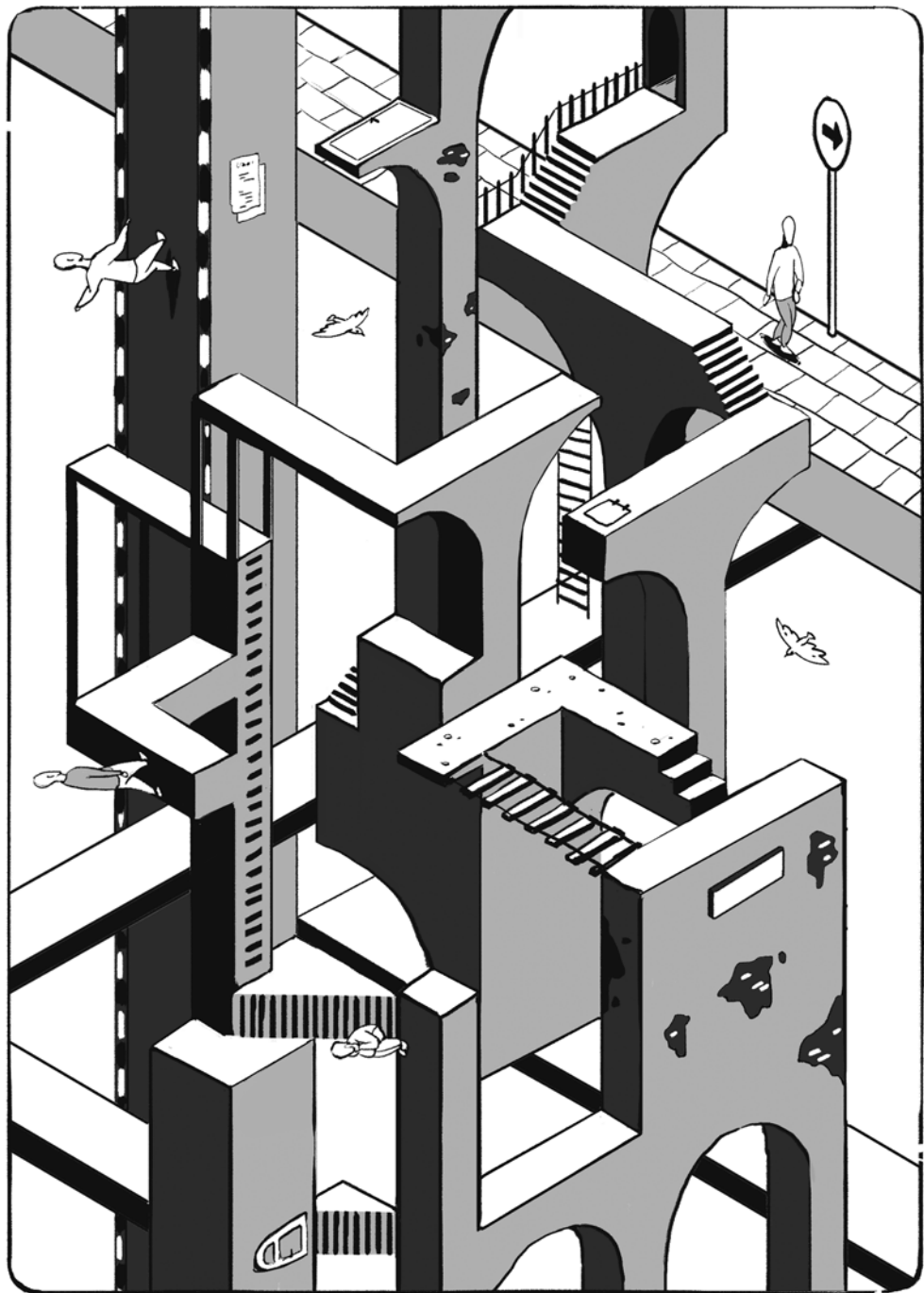
Я могу стать агрессивным, и это только всё осложнит.

Я могу рассчитывать на то, что и не могло случиться. А потом буду разочарован собой или другим человеком.

Я могу довериться там, где этого делать не стоит.

Можно сказать, мы поведём себя неадекватно происходящему и даже знать об этом не будем.

Поскольку книга про *адекватность*, в следующей главе мы разберёмся с этим понятием. И мы присмотримся к тому, как мы, люди, вообще собой управляем и какие в этом есть сложности. Тогда нам будет понятно, какие способности в себе развивать и как именно это делать. Чтобы жить так, как мы хотим, а не так, как запрограммированы.



Что такое адекватность?

Бывает, ждёшь от человека, что он будет делать одно, а он делает совсем другое... Как так? Он что, «не в адекватности»?

Чтобы разобраться с адекватностью, мы с вами заварим чай. Это будет приятно само по себе и послужит аналогией. Берём стакан, наливаем в него кипятка, насыпаем немного чая и начинаем размешивать по кругу. Что будет с чайинками? Они ложатся на дно и собираются горкой в центре стакана.

Подождите... Как так? По законам физики чайинки вроде должны собираться вдоль стенок стакана, а не в центре. Ведь они вращаются и центробежная сила тянет их в стороны. Но они упорно собираются в центре. Надо же... Можете проверить.

Если мы изучим гидродинамику или просто наберём в поiskовике «почему чайинки собираются в центре стакана», то поймём механизм. Из-за того что вода трётся о стенки стакана, в ней появляются дополнительные вертикальные потоки. Вот это невидимое глазу движение воды и собирает чайинки в центре вопреки нашим ожиданиям.

Получается, что мы рассчитывали на одно, а получили другое. Потому что наши представления о реальности отличались от самой реальности. Другими словами — наши ожидания оказались *неадекватны* реальности. В стакане действовали силы, которые мы не учли, поэтому наш прогноз не сбывался. А эти силы действуют и не подстраиваются под нас, даже если мы этого очень хотим.

Ошибиться в ситуации с чайинками не страшно, потому что от того, как они лягут в стакане, ничего не зависит. А вот в отношениях с людьми и при принятии важных решений такие просчёты дорого нам обходятся. Если мы игнорируем устройство человека, то действуем в расчёте на одно, а получаем совсем другое. И не понимаем, что пошло не так. А если не понимаем, то не знаем, что изменить, чтобы повлиять на ситуацию.

Например, мы с коллегой работаем в одном проекте. Нам нужно обсудить следующие шаги. Я могу ожидать, что, если я обоснованно что-то утверждаю, он обязательно со мной согласится. Ведь я всё чётко аргументировал. Но мы знаем, что бывает по-разному. Он может быть не согласен, даже если вредит сам себе. А мы думаем: «Ну как так?! Неужели он идиот?» Так провалилось бессчётное количество переговоров и отношений. Один решил, что его аргументы нерушимы, а второй их даже слушать не стал...

Другой пример. У нас с супругой конфликт, мы разводимся. Я могу ожидать, что если я иду на уступку, то она обязательно это оценит и сделает шаг навстречу. Но мы знаем, что уступка часто воспринимается как слабость, или как должное, или вообще как хитрая уловка. А это только подливает масла в огонь. В итоге — сделал шаг навстречу, чтобы улучшить ситуацию, а она ухудшилась. Снова — неадекватные ожидания из-за неверного понимания происходящего.

Наверняка вы и сами замечали, как часто люди уверены, что действуют на пользу, но результат говорит об обратном. И человек вроде не собирался причинять себе или кому-то вред, но действовал так, как будто собирался. Например:

Друг обратился к нам за помощью и советом, а сам не слушает и доказывает свою правоту.

Сотрудник пришёл на совещание, чтобы вместе с коллегами прийти к общему решению, а сам сидит в телефоне.

Родители хотят, чтобы ребёнок вырос самостоятельным и успешным, но приучают его быть тихим и покладистым.

Такие действия мы будем называть неадекватными. Они не подходят для конкретной ситуации и ведут нас к последствиям, которые нам не нравятся. Другими словами, неадекватными мы будем называть действия *неуместные* и *нецелесообразные*.

С понятием «адекватность» есть одна ловушка. Само по себе это слово нейтрально: оно лишь указывает на *совпадение* или *несовпадение* чего-то с чем-то. Но его часто используют как оружие — человек может назвать чьи-то действия неадекватными, когда они просто ему не нравятся: «Я хочу, чтобы человек делал одно, а он делает другое. Значит, он неадекватен!»

В таком случае он применяет это понятие, чтобы надавить на собеседника. Как будто он заявляет: «Хочешь, чтобы я считал тебя адекватным? Делай то, что хочу я!» Поскольку люди часто так поступают, само понятие «адекватность» оказалось искажённым и многих раздражает. Это неудивительно: если кто-то назначает себя оценщиком адекватности, он просто хитрит в своих интересах.

Как нам оценить адекватность? Посмотрим на примерах.

Допустим, у меня есть руководитель. Он мной недоволен и написал мне сердитое письмо. Я могу рассуждать в стиле: «Здесь где-то есть моя ошибка...» или «Я здесь ни при чём!» Что из этого будет более адекватным? Пока неясно. Смотря что происходит и чего я хочу. Какие могут быть варианты?

Вариант первый. Допустим, мы с моим руководителем работаем в бюрократической организации, и он мечтает сделать меня крайним, чтобы «прикрыть свой зад». А у меня такой жизненный этап, когда удержаться на работе — лучшее, что я могу сделать.

В этой ситуации уклониться от ответственности — адекватное для меня действие. В этой ситуации разумно доказывать, что я не имею отношения к проблеме. Даже невзирая на то, что мои действия после этого не станут лучше.

Но я и не собирался улучшать свои действия, я решаю другую задачу. Если кто-то скажет, что я неадекватен в том, что не признаю ошибку, значит, он спроецировал на меня свои цели и своё понимание ситуации. В этом случае неадекватен не мой поступок, а его ожидания от меня.

Вариант второй. Мы с моим руководителем работаем в сильной коммерческой компании. Он настроен вовремя завершить проект, а я искренне хочу ему в этом помочь. Я верю в полезность нашего дела и хочу развиваться вместе с компанией.

Тогда, если мой руководитель мной недоволен, моё адекватное действие будет обратным — найти свой промах, признать его и внимательно изучить. Это поможет мне сделать верные выводы и не повторять ошибку в будущем. Тогда шансы на то, что я буду полезен и мы вовремя завершим проект, растут.

И в этой компании такой мой подход будет вознаграждаться — руководитель будет видеть во мне ответственного члена команды, на которого можно положиться. Мои коллеги будут меня уважать за смелость признавать свои «косяки». Тогда найти, признать и изучить свою ошибку — адекватные действия.

По сути мы не можем сказать, адекватно наше действие или нет, пока мы не поняли, *что происходит* и *чего мы хотим*. Адекватными будут действия, в которых мы опираемся на реальное и продвигаемся туда, куда хотим. Неадекватными будут действия, в которых мы пытаемся опереться на то, чего нет, или идём к результату, который нас самих не устроит. Адекватные действия вознаграждают нас, неадекватные — создают проблемы.

Вот ещё три примера:

Ситуация первая. Человек ходит по собеседованиям. Он каждый раз ведёт себя так грубо, что его точно никто не возьмёт. Он опаздывает, разговаривает вызывающе и подлавливает рекрутеров на неточностях.

Можно подумать, что его действия неадекватны. Но это только если его цель — устроиться на работу. А если он журналист, который пишет статью о стрессоустойчивости рекрутеров? Хм... Тогда картина меняется: становится видно, что его поведение адекватно решаемой задаче. Как с чайниками, когда мы узнали, что в стакане действуют другие силы.

Вторая ситуация. Продавец едет на встречу с потенциальным заказчиком — руководителем в крупной компании. Он подготовлен и настроен на победу. Он почитал про компанию клиента и подготовил убедительные аргументы — почему его продукт лучше, чем у конкурентов, и почему его обязательно нужно купить. У него есть красивая презентация, он знает, что скажет на каждое возражение. У него специально завышена цена, чтобы в случае чего «подсечь» клиента скидкой.

Можно подумать, что его настрой и подготовка адекватны. Но это только если его цель — продать во что бы то ни стало. Только если он хочет заработать на клиенте независимо от того, получит тот пользу или нет.

Поскольку он настроен на продажу, а не на то, чтобы принести пользу, в его поведении это будет заметно. С высокой вероятностью его ждёт трудный разговор. Скорее всего с ним будут общаться холодно, ставить в тупик и жёстко торговаться. Ему придётся подстраиваться и идти на уступки. Даже если он заключит сделку, отношения будут не партнёрскими, а потребительскими. Клиент будет вести себя так, как будто делает одолжение. Проблемы будут и при согласовании договора, и при реализации проекта. Если эти «побочные эффекты» устраивают его и его руководителя — с его настроем и подготовкой всё хорошо.

Но если продавец хочет построить долгосрочные партнёрские отношения, то его настрой и подготовка неадекватны. Потому что он едет уговаривать, соблазнять, доказывать и торговаться. Доверия он вызвать не сможет, даже если будет настойчиво твердить про «взаимовыгодное сотрудничество». Ведь он сам будет вести себя не по-партнёрски. Заказчик, естественно, будет сопротивляться.

Третья ситуация. Доктор выписывает пациенту план лечения. Когда тот спрашивает, как работают прописанные препараты и почему именно такая схема лечения, доктор тяжело вздыхает, закатывает глаза и думает: «Вот что ты от меня хочешь? Как я тебе за пять минут объясню то, что я изучал пятнадцать лет?» А вслух устало произносит: «Просто делайте всё, что тут написано, и приходите ко мне в следующую пятницу».

Адекватно ли это? Ответ, как мы с вами понимаем, начинается с «если». Если задача врача — сделать как можно больше приёмов в день и потратить на них как можно меньше энергии, то его действия адекватны его целям.

Но если он хочет, чтобы человек доверял ему и сознательно подходил к лечению, то — нет. Потому что эффект будет обратный. Человек начнёт искать информацию в интернете; советоваться с другими врачами; менять схему лечения так, как ему кажется правильным.

Если поразмышлять обо всём этом, то возникает вопрос — почему мы так часто действуем неадекватно своим целям и получаем не те результаты, которые хотим? Разве мы враги сами себе? Нет, конечно. Почему тогда так?

У психологов много концепций, которые это объясняют. Но мы с вами подойдём к вопросу с чисто практической стороны. Мы присмотримся к тому, как мы, люди, вообще действуем, и выделим четыре причины неадекватного поведения. Мы можем:

- не замечать чего-то, что прямо сейчас происходит;
- придавать неверное значение тому, что заметили;
- принимать плохие решения;
- на эмоциях делать не то, что собрались.

Вот так просто. Теперь подробнее.

Разберём этот «хит-парад» на примере рабочей ситуации. Вы с коллегой трудитесь в одном проекте. Он хочет показать заказчику первый результат уже в пятницу. Но вы понимаете, что продукт будет сырой. Вы подошли к коллеге и хотите договориться о переносе срока. Но разговор не клеится. Вы говорите разумные вещи, а он как будто сопротивляется каждому вашему слову.

Наверняка он делает что-то не так. Но что, если мы присмотримся только к своим действиям? Что, если мы можем прийти к соглашению, ничего не меняя в другом человеке? То есть мы сейчас посмотрим на то, что мы сами можем делать не так.