

АНЕТ ПРЕН И КЪЕЛД ФРЕДЕНС



# МУЗЫКА МОЗГА

---

ПРАВИЛА  
ГАРМОНИЧНОГО  
РАЗВИТИЯ

---

ANETTE PREHN & KJELD FREDENS

# PLAY YOUR BRAIN

Adopt a Musical Mindset  
and Change Your Life & Career



АНЕТ ПРЕН И КЪЕЛД ФРЕДЕНС

# МУЗЫКА МОЗГА

Правила гармоничного развития

Перевод с английского Оксаны Медведь

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2015

УДК 159.923.2  
ББК 88.352  
П71

*Издано с разрешения Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd  
На русском языке публикуется впервые*

**Прен, Анет**  
П71 Музыка мозга. Правила гармоничного развития/Анет Прен, Кьелд Фреденс; пер. с англ. Оксаны Медведь. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 304 с. — ил.

ISBN 978-5-00057-268-9

А вы знаете, что мозг не только постоянно работает, но и большую часть времени работает против вас? Анет Прен и Кьелд Фреденс сравнивают его с джаз-бандом. Если не понимать основные принципы его работы и не научиться им «дирижировать», можно остаться просто зрителем в зале и наблюдать, как ваша жизнь проходит мимо, а вы не успеваете к ней приспособиться или вовремя среагировать правильно. Пора превратить ваш мозг из соперника в союзника и сделать сознание гибким. Ваш мозг может многое. Узнайте, как использовать его по максимуму.

УДК 159.923.2  
ББК 88.352

*Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена  
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает  
юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-268-9

© Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.  
Все права защищены. Никакая часть произведения  
не может быть воспроизведена без письменного  
разрешения Marshall Cavendish International (Asia)  
Pte Ltd., 2011  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,  
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

# Содержание

## **Введение**

Задаем нужный тон . . . . . 7

## **Глава 1. Клавиша «Мысли»**

Настраиваем разум на успех . . . . . 25

## **Глава 2. Клавиша «Ценности»**

Постигаем суть взаимодействия. . . . . 51

## **Глава 3. Клавиша «Тело»**

Наращиваем исполнительское мастерство . . . . . 75

## **Глава 4. Клавиша «Восприятие»**

Дирижируем своими интерпретациями . . . . . 101

## **Глава 5. Клавиша «Видение»**

Репетируем будущее . . . . . 131

## **Глава 6. Клавиша «Цели»**

Делаем цели достижимыми. . . . . 161

## **Глава 7. Клавиша «Эмоции»**

Трогаем эмоциональную струну. . . . . 185

<b>Глава 8. Клавиша «Успехи»</b>	
Используем свои прошлые достижения . . . . .	213
<b>Глава 9. А теперь все вместе!</b>	
Нажимаем на клавиши, изменяем жизнь . . . . .	239
<b>Глоссарий</b> . . . . .	261
<b>Примечания.</b> . . . . .	265
<b>Благодарности</b> . . . . .	286
<b>Об авторах.</b> . . . . .	287

# Введение

## Задаем нужный тон

Сделать из собственного мозга своего же противника очень легко. Наш мозг работает, следуя определенной логике, и если вы не знаете, что он собой представляет и как использовать его в полную силу, то так и останетесь рабом бесчисленных укоренившихся привычек. Более того: не научившись «играть на мозге», вы можете серьезно усложнить себе жизнь.

Мы написали эту книгу, чтобы помочь вам превратить собственный мозг в своего рода музыкальный инструмент, на котором можно играть, словно на фортепиано. Поверьте: вам откроется потрясающий новый мир, но все, что вы прочтете далее, на самом деле можно свести к одной простой формуле:

*Знание мозга + Музыкальный тип мышления  
→ Изменения к лучшему*

Вы узнаете об основных функциях мозга и благодаря этому существенно расширите свой ментальный и поведенческий репертуар. Однако знать ответ на вопрос «Что именно происходит в моем мозге?» недостаточно. Вам нужно постичь школу игры на нем, чтобы, подобно профессиональному музыканту, без труда и с удовольствием переключаться с одной пьесы на другую.

В любом виде деятельности, где вы хотели бы добиться успеха, лучшие из лучших всегда выделяются из общей массы не только безупречным знанием правил игры, но и легкостью исполнения, беглостью и способностью к импровизации. Одним словом, музыкальностью.

Конечно, узнать о работе мозга можно по старинке — изучив четко и беспристрастно изложенные факты, подобно тому, как вы изучали школьные предметы. Но если вы хотите, чтобы эти знания действительно работали на вас и проложили путь к позитивным изменениям в жизни, вам придется целенаправленно поработать над тем, чтобы встроить их в свою систему.

Возможно, вы уже не раз пробовали что-то изменить в своей жизни. Если попытка оказывалась успешной, это становилось для вас источником бесценной информации о том, какие именно стратегии эффективны в вашем конкретном случае. Но и менее удачные попытки также чрезвычайно важны. Вполне вероятно, они проваливались лишь потому, что вам тогда приходилось вести неравный бой: вы не знали логики собственного мозга и не учитывали ее.

В повседневной жизни мы постоянно примеряем разные роли, лелеем те или иные ожидания, получаем определенные результаты. Научившись «играть на своем мозге», словно на фортепиано, вы сможете регулировать и корректировать всевозможные ситуации, с которыми вам неминуемо придется сталкиваться. Вы в буквальном смысле измените связи в мозгу и сможете влиять на уровень его активности, а вместе с тем менять свои привычки и поведение. Образно говоря, научитесь прокладывать новые нейронные тропинки, а в тех случаях, когда вам покажется, что вы сбились с пути, вновь на них возвращаться.

## Музыка в вашем мозгу

Вам наверняка приходилось встречать сравнение человеческого мозга с неким механизмом или компьютером. Но на самом деле гораздо более точным и красноречивым будет сравнение с джаз-оркестром, ибо работа нашего мозга весьма схожа с тем, как «работают» музыкальные инструменты. Входящие в него сто миллиардов нервных клеток — их еще называют нейронами — соединены между собой спонтанными связями. Многие части мозга работают вместе постоянно, и это взаимодействие на редкость интересно. Когда начинают звучать одни участки, они подавляют другие<sup>1</sup>. Некоторые, наиболее часто используемые связи, со временем укрепляются; другие, которые используются редко или вовсе не используются, постепенно отмирают. Иными словами, мозг действует по принципу «используй — или потеряешь»<sup>2</sup>: либо исполняешь свою партию вместе с оркестром, либо выходишь из игры.

Миллиарды нервных клеток мозга эффективно  
и гармонично координируют свою совместную  
деятельность.

Современные исследователи уже прекратили искать «дирижера» мозга — лидера, верховного правителя, представителя иерархической верхушки. Сегодня они изучают *принципы*, позволяющие миллиардам нейронов эффективно и гармонично координировать свою совместную деятельность.

Вот тут-то и выходит на первый план образ джаз-оркестра. Когда вы слушаете такой оркестр в концертном зале, вы просто не можете не обратить внимания на «ансамблевое

звучание» — уникальный *общий* результат, достигаемый исполнителями благодаря доступным им в нужный момент ресурсам. Ни один из оркестрантов не возносится над остальными и ни один не отстает от общего уровня — они четко координируют свои усилия, добиваясь максимально эффективного взаимодействия. Результатом становится единое и гармоничное музыкальное произведение, несравненно более привлекательное для слуха, чем его отдельные слагаемые.

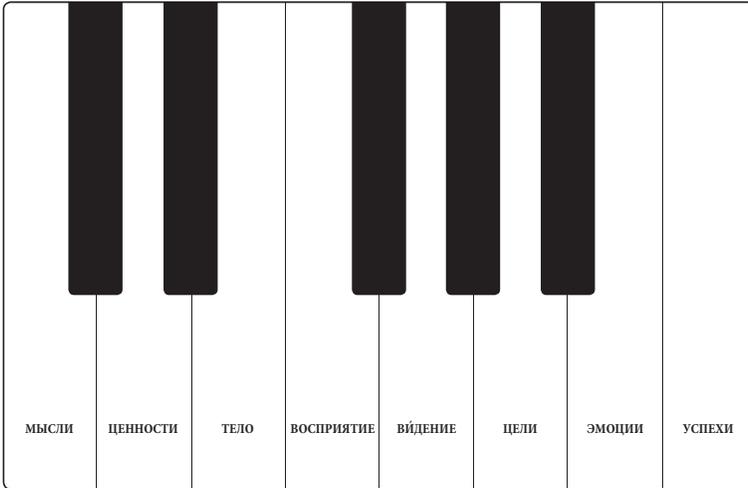
Деятельность головного мозга состоит из постоянных колебаний локальных напряженностей, которые со временем образуют конкретные паттерны. При исполнении музыкального произведения, как и в человеческих взаимодействиях, важнейшим фактором является временной: в какой момент активируются определенные нервные клетки? Какие из них срабатывают одновременно? И как добиться, чтобы данный процесс обеспечивал скоординированный и нужный конечный результат?

В модели, описанной в этой книге, использован именно такой музыкальный подход к познанию своего тела и разума. Наша модель состоит из восьми клавиш — как октава на фортепиано, однако чтобы научиться играть на своем «внутреннем фортепиано», вовсе не обязательно уметь играть на каком-либо музыкальном инструменте.

## Восемь клавиш «внутреннего фортепиано»

Представим знания, которые вы сумеете почерпнуть в этой книге, в виде восьми клавиш вашего «внутреннего фортепиано»

но»: «Мысли», «Ценности», «Тело», «Восприятие», «Видение», «Цели», «Эмоции» и «Успехи».



Эти клавиши олицетворяют собой основные функции мозга, о которых нужно знать, чтобы научиться играть на нем, как на музыкальном инструменте. Последовательность, в которой расположены клавиши в нашей книге, отнюдь не означает, что нажимать на них нужно именно в таком порядке — вы вольны в их выборе, как вольны были бы, сев за музыкальный инструмент. Вы можете начинать читать с любой главы, которую сочтете наиболее интересной, и переходить далее к какой захотите, по своему усмотрению. Например, учитывая то, что известно любому опытному музыканту — начало произведения можно понять, только если знаешь его концовку, — вы, возможно, решите сначала прочесть последнюю главу. В ней описывается схема синхронного нажатия разных клавиш, которую, вполне вероятно, стоит изучить прежде всего.

Иными словами, не стесняйтесь самостоятельно тасовать главы. Если вам кажется, что так для вас лучше, просто читайте «Музыку мозга» от корки до корки. Если же решите читать книгу по собственному плану, знайте, что так вы становитесь одним из ее *соавторов* и ступаете на верный путь к музыкальному типу мышления; на путь, ведущий к тому, чтобы стать мастером импровизации; человеком, который открыт для многочисленных, всегда доступных каждому из нас альтернатив.

Музыкальный тип мышления отлично приспосабливается к требованиям конкретной ситуации.

Надо отметить, что неотъемлемыми частями нашей музыкальной модели являются действие и размышление. Нажимая на клавиши, вы совершаете действие; наблюдая за достигнутыми результатами, вы одновременно обдумываете ситуацию. Действие и размышление — совсем не одно и то же, но вам нужно добиться, чтобы они стали двумя сторонами одной медали. Некоторые люди действуют столь часто и столь стремительно, что просто не успевают дойти до состояния размышления. Другие, напротив, все размышляют и размышляют, так никогда и не доходя до реальных действий. Чтобы стать мастером игры на мозге как на музыкальном инструменте, необходимо достичь оптимального баланса между действием и размышлением; между тем, что создает реальные результаты, и тем, что ведет к их объективному восприятию. Чем увереннее и искуснее ваша игра, тем плотнее смыкаются действие и размышление. Это отличает виртуозов-музыкантов — они размышляют *в процессе* игры, но станет доступно и вам, когда вы научитесь играть на своем «внутреннем фортепиано».

Понятно, чтобы научиться играть на мозге бегло и осознанно, потребуется не менее полугодя, а то и пара лет практики, но есть и хорошая новость — ваши усилия будут заметны и значимы с самого начала. А потом, благодаря постоянным репетициям и опыту, вы будете все лучше и лучше комбинировать клавиши, расширять свой репертуар и развивать собственный стиль исполнения.

Совсем не исключено, кстати, что вы уже сейчас неплохо знаете некоторые клавиши своего «внутреннего фортепиано» и эффективно их используете. Но если вы принадлежите к большинству, то, скорее всего, либо постоянно применяете одни и те же клавиши, либо неуклюже нажимаете на них одним пальцем, а ведь могли бы бегло играть всеми десятью!

## Как выработать музыкальный тип мышления

Наша жизнь складывается из моментов, когда мы напряжены и когда расслаблены, из тяжелых и приятных ситуаций, быстрых и медленных темпов, простого и сложного, света и тьмы, любви и печали. Если перевести этот знакомый всем опыт на язык звуков и тонов, то человеческая жизнь весьма похожа на музыкальное произведение. Да и с точки зрения биологии музыка, по сути, это наш первый — звуковой — язык общения; первое средство передачи чувств и формирования социальных взаимоотношений. Вербальный язык, язык слов с его ярко выраженными аналитическими возможностями, появился намного позднее. Недаром же младенцам, родившимся в самых разных культурах, нравится, когда им поют, а не что-нибудь рассказывают<sup>3</sup>.

Музыканты способны творить настоящие чудеса. У них другая — музыкальная — природа. Они покоряют души и захватывают воображение, и сами при этом погружаются в игру настолько, что воедино сливаются с инструментом.

А все дело в том, что хороший музыкант способен быстро и легко переходить от практического опыта к анализу, от видения общей картины к деталям. Музыкальный мозг умеет мыслить и всеобъемлюще, и аналитически; и конкретно, и абстрактно. Он намного чаще пользуется обоими своими полушариями, чем мозг обычного человека<sup>4</sup>.

Музыкальный тип мышления характеризуется невероятной гибкостью; он позволяет приспосабливаться к требованиям конкретной ситуации. Спонтанность идет рука об руку с умением в деталях следовать определенной структуре. Иными словами, там, где другие видят противопоставление — скажем, в таких понятиях, как структура и спонтанность, — музыкант видит неразрывные части целого.

Музыка и музыканты обладают уникальной способностью синхронизировать противоположности и одновременно рассказывать множество разных историй. Следовательно, вполне можно сказать, что музыка указывает нам путь в современном сложном мире: она содержит в себе ключ к пониманию взаимосвязи между сложностью и простотой; между нашим внутренним миром и непостоянной окружающей средой.

Наш диалог с окружающей средой непрерывен, но далеко не всегда все идет гладко. Мы часто чувствуем, что нас неправильно понимают, ограничивают, не уважают, игнорируют, заманивают в ловушку. Чтобы стать действительно успешным человеком и уверенно идти по жизни, необходим обширный репертуар, всестороннее знание правил внешней

и внутренней игры и способность к импровизации. Как уже говорилось, музыкантам отлично известно, что в музыке все зависит от правильной временной синхронизации. Это в полной мере относится и ко всем нам, к нашим повседневным встречам и взаимодействиям. Один и тот же комментарий может привлечь аудиторию на нашу сторону либо неприятно поразить и отвратить слушателей — все зависит от того, насколько правильно был выбран момент.

Конечно, в какой бы стране мы ни жили, чем бы ни занимались, частью какой семьи или местного сообщества ни являлись бы, каждый из нас сталкивается на своем жизненном пути с определенными культурными ожиданиями. Но все же в рамках этих социальных границ *вам и только вам* решать, что играть, когда и как. И только вы сами можете начать обращать внимание на свою ежедневную игру и при желании шаг за шагом повышать ее качество.

Иначе говоря, музыкальность нужна не только музыкантам. Она нужна нам всем, каждому человеку. Музыкальность — это нечто несравненно большее, нежели умение красиво и с душой играть на том или ином музыкальном инструменте. Музыкальность предполагает открытость ко всему, что мы уже имеем и чего желаем; способность использовать с максимальной выгодой то, что у нас есть в настоящий момент.

Музыкальность предполагает открытость к тому,  
что мы уже имеем и чего желаем.

Музыкальность — неперенное условие истинного успеха в любой области; она проявляется и в том, как люди взаимодействуют друг с другом (навыки межличностного общения),

и в том, как они взаимодействуют с самими собой (навыки внутриличностного общения).

Существует десять основных элементов музыкального типа мышления, о которых вам нужно знать, прежде чем вы отправитесь в путь ради изменения к лучшему своей личной жизни и карьеры. Чтобы облегчить их перевод на язык, понятный при обсуждении вашего «внутреннего фортепиано», представьте себе пианиста, обладающего десятком ценнейших качеств, которыми вы, возможно, также захотите обладать, чтобы обрести собственный исполнительский стиль.

Каждый хороший музыкант:

- *прекрасно подготовлен* — благодаря искренней заинтересованности и усердной практике он досконально знает возможности каждой отдельной клавиши и нарабатывает обширный репертуар;
- *использует эффект синергии* — знает, насколько важно, чтобы клавиши хорошо звучали вместе;
- *последовательный и спонтанный одновременно* — не только умеет играть по нотам, но и способен на творческую импровизацию;
- *терпеливый* — знает, что истинное мастерство не приходит в одночасье, что поначалу всегда трудно, но результат непременно будет;
- *психологически устойчивый* — сделал ошибку, способен быстро вернуться на нужный курс;
- *своевременно переключается с практики на анализ и обратно* — использует нужную систему мозга (быструю либо медленную);
- *способен к сотрудничеству* — обладает социально-эмоциональными навыками, позволяющими ему играть

- вместе с другими музыкантами, создавая в итоге многоуровневое целое;
- *сосредоточен на текущем моменте* — может полностью включиться в то, что делает, добиваясь высококачественного результата;
  - *оптимистичный* — относится к жизни с юмором, радостью и готовностью экспериментировать;
  - *гибкий* — адаптируется к ситуации, соблюдая требования заданного размера и ритма.

Теперь попробуйте оценить себя с учетом этих десяти основных параметров. Например, что означает в вашей жизни такая характеристика, как «гибкость»? В какие моменты вы наиболее гибки? Что позволяет вам быть гибким и усиливает это ценное качество? Что его ограничивает? Как вы настраиваетесь на гибкость, когда душа требует поступить совершенно иначе?

Чем лучше вы научитесь объединять идеи и концепции, описанные в этой книге, со своей жизнью, тем большую пользу получите. И на этом пути вам очень пригодится готовность размышлять и экспериментировать.

## Пластичность мозга

Так почему же мы можем играть на собственном мозге, как на музыкальном инструменте? Главное — это *пластичность* мозга, его способность изменяться.

До начала 1990-х большинство исследователей считали, что все нервные клетки человек получает при рождении и что после двадцати пяти лет они начинают отмирать, постепенно ослабляя прочность и сложность нервных связей.

Но сегодня благодаря передовым технологиям мнение ученых по этому вопросу радикально изменилось. Теперь известно, что человеческий мозг содержит около сотни миллиардов нейронов, соединенных между собой через так называемые синапсы<sup>5</sup>, и что на протяжении всей нашей жизни каждый день в одной только зоне памяти создается не менее двухсот новых нервных клеток<sup>6</sup>. Иными словами, наш мозг пребывает в состоянии перманентных изменений<sup>7</sup>.

Наш мозг находится в состоянии перманентных  
изменений.

Кроме того, еще несколько лет назад исследователи полагали, что за речь, чувства, зрение, равновесие и т. д. отвечают конкретные центры. Сегодня ученые пришли к выводу, что это не совсем так<sup>8</sup>. Базовые функции, управляющие нашей моторной активностью и обратной сенсорной связью, действительно локализованы в конкретных зонах мозга, однако сложные когнитивные функции распределены по разным его участкам. Все восемь клавиш, представленных в этой книге, соотносятся с различными зонами мозга, однако ни одна клавиша не ограничена какой-то одной его частью.

Например, функция речи — результат командной деятельности ряда участков мозга, способных сотрудничать друг с другом разными способами. Именно этим объясняется, почему каждый человек использует свои уникальные речевые конструкции и почему структура нашей речи меняется в зависимости от окружения.

Кроме того, мозг постоянно реорганизуется. Исследователи обнаружили, что ослабленные мозговые функции можно восстановить с помощью *других* участков мозга. Психиатр

Норман Дойдж считает одним из величайших открытий XX века тот факт, что практическое и теоретическое научение и действие способны «включать и выключать наши гены, формируя анатомию нашего мозга и наше поведение»<sup>9</sup>. А невролог Вилаянур Субраманиан Рамачандран называет сделанные в последние годы открытия в области мозговой деятельности пятой революцией<sup>10</sup>.

### Практическое и теоретическое научение и действие способны включать и выключать наши гены.

Однако надо признать: сегодня ученые стоят лишь на пороге познания бесчисленных чудес человеческого мозга. И прочтя эту книгу, вы придете к пониманию лишь малой, хоть и чрезвычайно важной, доли этих чудес.

В этой книге говорится и о биологических, и о ментальных составляющих мозга, но в основном все-таки о последних. Биологическая часть касается химии и физики мозга, нейромедиаторов, таких как серотонин и дофамин, а также пластичности нейронов. Ментальная составляющая касается нашей способности думать и действовать, а также познания в широком смысле этого слова.

Здесь читатель может задаться вопросом: «Но я и так немало знаю о мозге — что мне еще нужно знать?» Поверьте, что вас ждет масса сюрпризов, поскольку сегодня многие укоренившиеся представления о мозге безнадежно устарели. Например, раньше ученые считали, что чем глубже они проникнут в мозг, тем дальше смогут продвинуться в познании эволюции человека, и что «цивилизованная» кора головного мозга отвечает за базовые и примитивные функции<sup>11</sup>. Так вот: вам придется пересмотреть эту популярную теорию.

Наш мозг не состоит из эволюционных слоев: его вообще нельзя считать модульной конструкцией. Он функционирует скорее как сеть, он гораздо сложнее и интереснее, чем мы можем себе представить.

А другие наши читатели могут заявить: «Мы таковы, каковы есть, и все эти разговоры о позитивных изменениях не что иное, как очередные пустые обещания». Но вы забываете о пластичности — важнейшем качестве мозга: он податлив и постоянно меняется, адаптируясь к окружающей среде. Сегодня вы используете при совершении того или иного действия одни нервные клетки, а через пару недель, выполняя то же самое, уже иные. Например, после того как вы прочтете эту книгу, ваш мозг уже никогда не будет таким, как прежде.

Человек развивает свой мозг постоянно, когда совершает очередной выбор или учится чему-то новому в повседневной жизни. Наглядным примером пластичности мозга могут послужить знаменитые лондонские таксисты. От двух до четырех лет они готовятся и тренируются: заучивают названия улиц, маршруты и достопримечательности в радиусе десяти километров от центра города. Исследования показали, что в результате этого их правый гиппокамп увеличивается — по сравнению с представителями других профессий, — а пространственная память заметно улучшается. И чем больше таксист, колеся по городу, заучивает новых сведений, тем больше становится эта часть мозга<sup>12</sup>. Подумайте: а какие участки мозга *вы* тренируете и развиваете в повседневной жизни? Какие из них натренированы лучше других?

Некоторые считают, что перемены вообще не для них. Они рассуждают так: «Я уже слишком стар, а старого пса новым трюкам не обучишь». Однако сегодня уже доказано, что возбужденные нейроны вырабатывают на 25% больше нервных

связей, увеличиваются в размерах и улучшают кровоснабжение мозга, причем происходит это в любом возрасте<sup>13</sup>. Человек может измениться независимо от того, сколько ему лет. Это не обязательно произойдет в один миг, хотя и такое возможно. Одно новое знание, немного соответствующей настройки и доработки — и то, что недавно казалось непреодолимым, вдруг видится совершенно иначе, и вы обнаруживаете, что действуете уже совсем по-другому.

Возбужденные нейроны вырабатывают на 25% больше нервных связей.

В жизни каждого человека найдутся примеры перемен обоих видов — как в результате целенаправленного практического обучения, так и в результате резких скачков в понимании, которые буквально в одночасье меняют наше видение себя, окружающего мира и доступных нам возможностей.

## Как стать наилучшим коучем для самого себя

Изучение и познание собственного мозга и переход на музыкальный тип мышления стоит рассматривать как весьма выгодные инвестиции — не в последнюю очередь потому, что от себя нам никуда не деться.

Признаться, некоторым эта мысль весьма неприятна, она их даже пугает, поскольку они управляют собой с помощью кнута или постоянно ведут злобный и язвительный диалог со своим «я», и потому такое общество отнюдь не кажется им приятным и вдохновляющим.

Предположим, что, решив изменить жизнь к лучшему, вы параллельно с чтением этой книги воспользовались услугами профессионального коуча. Скажем, каждые две недели посещаете часовую коучинг-сессию — вполне реалистичный учебный план. Это означает, что на каждый час коучинг-сессии приходится 335 часов самостоятельной работы над собой и что все это время ваше саморазвитие зависит исключительно от способности учить себя без посторонней помощи.

Надо отметить, такая зависимость от своей внутренней игры отнюдь не нова; она присуща человеческому обществу на протяжении всей его истории. Но, несмотря на это, большинство людей до сих пор не умеет эффективно использовать долгие часы самообучения. Возможно, это объясняется тем, что они жили в обществе, которое не способствовало развитию соответствующих навыков, или способы производства в их обществе не позволяли тратить на это время, или у них попросту не было доступа к нужным знаниям — во всяком случае, в нынешних объемах.

Сегодня все больше людей понимают, что общество — и в особенности профессиональное окружение — ожидает от каждого своего члена освоения навыков саморукводства и самоуправления. Мы просто обязаны уметь планировать, реализовывать задуманное и совершенствовать свою работу, оставаясь при этом в максимальной гармонии с целями и ценностями своей компании. Мы должны уметь мотивировать себя и работать самостоятельно, изо дня в день обеспечивая конкретные результаты. Требования к нам постоянно растут, и все же — повторимся — лишь очень немногие на самом деле знают, *как* стать достаточно самостоятельными в этом отношении. А предполагается, что мы это знаем.

Научившись играть на «внутреннем фортепиано» своего мозга, вы будете более гибко подстраиваться под конкретные потребности окружающей среды — и при необходимости влиять на них, оставаясь верными самим себе. И еще: начав играть на своем мозге, словно на музыкальном инструменте, вы будете все отчетливее осознавать, что делаете это вместе с другими «музыкантами» в «джаз-оркестре», неотъемлемой частью которого являетесь. Постарайтесь извлечь из этих скоординированных усилий максимальную пользу. Испытайте на собственном опыте огромное наслаждение от совместной игры во имя достижения высшей цели, ради добавления ценности чему-то, что значимо для многих.

Испытайте на собственном опыте огромное наслаждение от совместной игры во имя достижения высшей цели.

Таким образом, стать для себя хорошим коучем и двигаться к нужным результатам — это не то же самое, что уметь делать что-либо конструктивно, эффективно и с улыбкой на устах. Мы хотим, чтобы благодаря умелой игре на мозге руководство собой привело вас не только к желаемым результатам и эффективности, но и к искренней заинтересованности в этом процессе и к большей удовлетворенности своей жизнью.

Итак, мы надеемся, что вы удобно устроились — и улыбайтесь. Известно ли вам, что если человек, обучаясь чему-то новому, улыбается, то он достигает намного большего?<sup>14</sup>

Впрочем, не стоит устраиваться слишком уж комфортно. Ведь это не какая-нибудь поваренная книга и не инструкция: «Музыка мозга» не для тех, кто полагает, будто можно читать ее пассивно. В ней вы не найдете простых и четких

указаний, как что-то исправить или улучшить. Нельзя просто протянуть руку, взмахнуть волшебной палочкой и с этой секунды жить долго и счастливо. Наша книга приглашает вас стать одним из творцов собственного будущего и постоянно переосмысливать прочитанное в свете текущей реальности и нового опыта.

Эта книга приглашает вас стать одним из творцов своего будущего.

Вам придется думать, вам придется научиться учиться. А еще необходимо пробудить в себе внутреннего философа, ведь если бы мы просто давали четкие инструкции и рекомендации, то вы никогда не стали бы самодостаточным и самостоятельным учеником. Все исследования показывают, что человек лучше всего учится, когда он активно увязывает новые знания со своим личным опытом, если он усваивает и впитывает изученное и делает его неотъемлемой частью своего «я».

Итак, получите удовольствие от новых знаний, экспериментов и инвестиций. Музыка, господа!

# Глава 1. Клавиша «Мысли»

## Настраиваем разум на успех

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

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

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

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

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

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

## От оценочных суждений к вовлеченности

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

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

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

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

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

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

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

Внутренняя игра служит питательной средой  
для успешной внешней игры.

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

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

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

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

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

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

## Нарративная схема против непосредственного опыта

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

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

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

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

Многие люди большую часть жизни пребывают в режиме нарративной схемы.

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

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

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

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

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

## Сила оптимизма

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Из кресла-качалки в круг влияния

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## Пора переключить канал

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Улучшайте качество своих вопросов

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Игра на клавише «Мысли»

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

свою способность возвращаться на нужный путь и восстанавливаться после ошибок.

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

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

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

## Глава 2. Клавиша «Ценности»

### Постигаем суть взаимодействия

У каждого человека есть то, чем он дорожит и что превышает всего ценит — то, что именуется нашими жизненными ценностями. И хотя многие люди — число их на удивление велико! — о ценностях почти не думают, именно ценности в огромной мере определяют и наше существование, и наше взаимодействие с окружающим миром. В музыке понятие ценностей неразрывно связано с конкретными качествами, которые хочет подчеркнуть и усилить исполнитель. Но даже если два музыканта сходятся во мнении, что какое-то произведение следует играть, скажем, «с грустью», их понимание того, что это означает на деле, может очень сильно различаться. Иными словами, чем лучше мы знаем и понимаем ценности — как свои, так других людей, — тем теснее будет наша связь друг с другом, тем глубже будет наше общение и тем больший полезный вклад мы будем делать в окружающий нас мир. И в этой главе мы научим вас, как этого достичь.

Итак, каковы ваши ценности? Может, именно вы имеете о них абсолютно четкое представление, однако если вы из большинства, ваше понимание того, что действительно для вас важно в жизни, скорее всего, куда скромнее. Многие лишь в конце жизненного пути стараются осмыслить, что имеет для них первостепенное значение, и делают попытку четко это сформулировать. «Трудно поверить, что мне

понадобилось так много времени, чтобы познать самого себя», — говорят они с искренним удивлением.

Между тем ценности составляют ядро вашей личности и определяют, чем вы занимаетесь в жизни. Без них это были бы уже не вы, а кто-то другой. Ценности отображают все, что принципиально важно для человека. Если вы лучше и полнее в них разберетесь, они станут для вас чем-то вроде путеводной звезды и помогут решить, на какие мысли и поступки стоит тратить время и энергию. Ценности мотивируют людей к действиям.

Ценности и действия — близнецы-братья, они всегда идут рука об руку. Если вы хотите стать тем, кем пока не являетесь, — это идеал, а не ценность. Чтобы познать свои жизненные ценности и начать с ними работать, нужно, чтобы они постоянно отражались в ваших действиях, а ваши действия находили отражение в ваших ценностях.

Именно этим принципом вдохновлен лозунг «Сказано — сделано», который так любят менеджеры. Это означает, что слова человека не расходятся с делом, что он всегда поступает так, как говорит; что ему действительно можно доверять.

Следите за тем, чтобы ваши ценности четко отражались  
в ваших поступках, а поступки в ценностях.

Поскольку ценности тесно связаны с действиями и поступками, чрезвычайно важно определить, насколько четко и заметно ваши ценности проявляются в поведении. Скажем, амбициозный и нацеленный на карьеру профессионал утверждает, что его ключевыми ценностями являются уважение и семья. Но если у него в доме появятся киношники и в течение пары месяцев будут снимать фильм о его семье, получают ли они

этому фактическое подтверждение? Не придут ли они в итоге к выводу, что это не ценности, а скорее идеалы, не имеющие ни малейшего отношения к реальной жизни этого человека?

А теперь приглашаем вас в увлекательнейшее путешествие. Многие люди утверждают, что изучение и постижение своих ценностей стало для них одним из самых эффективных и полезных упражнений и даже поворотным пунктом в их судьбе. И даже если вы хорошо знаете свои жизненные ценности, научившись более часто и умело пользоваться этой клавишей, вы окажете себе огромную услугу.

## Определите свои ключевые ценности

Знать свои основные ценности чрезвычайно полезно, но идентифицировать их не так уж просто. Далее вашему вниманию предлагаются семь эффективных упражнений, которые помогут вам взглянуть на собственные ценности под разными углами зрения.

Но для начала позвольте сделать несколько предварительных комментариев. Для представленных ниже упражнений не существует правильных или неправильных ответов. Одни ценности не могут быть лучше других. Формулируя свои ценности, будьте предельно внимательны — смысл, который вы вкладываете в слова, может совершенно не совпадать с тем, как их толкует словарь (или другой человек). Выполняя эти упражнения, будьте честны — так вы создадите значительно более надежную платформу для достижения отличных результатов. И относитесь к составленному списку ценностей как к чему-то промежуточному и незавершенному, как к черновику, который постоянно дорабатывается,

а не как к чему-то окончательному и бесповоротному. Не стоит забывать, что ценности большинства людей с течением жизни меняются — как минимум меняется их собственная интерпретация ценностей, — и, вполне возможно, это и ваш случай. И наконец, рекомендуем вам делать заметки для каждого упражнения. А еще лучше — нарисуйте так называемую ассоциативную карту, схему, в которой наиболее важные для вас ценности будут представлены в кружках, соединенных друг с другом линиями. Наш мозг работает именно так — через ассоциации. Со временем у вас получится полная картина ваших ценностей, вы будете четко видеть, как они соединяются между собой, и сможете без труда выбрать приоритеты.

## 1. Поворотные точки

Каковы поворотные точки вашей жизни? Какие моменты оказали на вас решающее влияние?

Можете представить себе свою жизнь как тропинку и определить, в каких именно местах она делала крутые изгибы и резко меняла направление. Эти повороты могли быть следствием какого-то важного озарения, знакомства, смерти близкого человека, смены места работы и т. п.

Поворотные точки в вашей жизни — это не просто то, что произвело на вас впечатление, даже если это впечатление было поистине неизгладимым. Поворотными моментами становятся опыт и переживания, которые изменяют вас сильно и глубоко, возможно, даже на духовном уровне. Порой они становятся опытом из категории «обратной дороги нет».

Определив переломные точки своей жизни, спросите себя, как именно они вас изменили. Какие новые ценности произросли на почве этого опыта? Какие прежние укрепились? Какие были поставлены под сомнение? Какие изменились?

## 2. Эмоциональный подъем

В отличие от поворотных точек эмоциональный подъем — это экстатические моменты или периоды жизни, когда вы были чрезвычайно чем-то поглощены; настолько, что не замечали ни времени, ни места. Возможно, вы столкнулись тогда с серьезными трудностями, но все равно чувствовали себя хозяином положения. Может, это был всего лишь миг счастья, а может, опыт, который длится от нескольких часов до нескольких дней и характеризуется обостренным ощущением радости, внутренней ясности, спокойствия и/или так называемым потоком оптимального переживания<sup>1</sup>. По мнению известного психолога Михая Чиксентмихайи, этот поток возникает в моменты, когда трудности или задачи, с которыми столкнулся человек, идеально гармонируют с его способностью их преодолеть либо решить<sup>2</sup>.

Поток оптимального переживания — идеальная гармония  
трудностей или задач и способности их преодолеть  
либо решить.

Выберите несколько таких случаев в своей жизни и подумайте, что именно в этом опыте вызвало эмоциональный подъем и какие ценности вы таким образом поддержали.

## 3. Детонаторы гнева

Если человек что-то действительно очень высоко ценит, то, скорее всего, всеми силами старается избегать в жизни противоположного<sup>3</sup>. Скажем, если вы особенно свободолюбивы, а вашу свободу ограничивают, вас охватывает чувство разочарования, гнева или как минимум тоски. Так что, оказавшись в ситуации, вызывающей подобные эмоции, знайте,

что, судя по всему, что-то в самой ситуации — или в том, что в данный момент делают окружающие, — конфликтует с одной, а то и с несколькими важными для вас ценностями. (Но помните, что гнев и разочарование могут возникать также просто по привычке либо потому, что вы видите в других людях то, что вам не нравится в самом себе!)

Теперь припомните, случались ли в прошлом такие ситуации. Какие ваши ценности были тогда поставлены под сомнение, оспорены или вообще растоптаны? Каким вашим действиям помешали? Что было неприемлемо в этих ситуациях? И что все это говорит о ваших жизненных ценностях?

#### 4. Похвала

Похвала — это выражение одобрения, открытое признание того, что в вас особенно нравится окружающим. Какими были лучшие похвалы из всех, что вы слышали в жизни? Что вам особенно запомнилось из похвал, высказанных вам партнером/супругом/другом/боссом/клиентом или, возможно, совершенно посторонним человеком? О чем говорит тот факт, что вы считаете наилучшими именно эти похвалы; на какие жизненные ценности это указывает?

#### 5. Передача ценностей

Какие ценности вам больше всего хотелось бы передать другим небезразличным вам людям, чтобы и они разделяли именно их? Проще говоря, как именно вы хотели бы изменить окружающий мир? Какие слова вам хотелось бы видеть высеченными на вашем надгробии? Чем бы вы хотели запомниться будущим поколениям? Что для вас важно настолько, что вы готовы пожертвовать очень многим, чтобы это действительно произошло? Есть ли в мире что-то или кто-то,

ради чего или кого вы готовы умереть? Кто или что это? Какие жизненные ценности приходили вам на ум, когда вы выполняли это упражнение?

## 6. Жизненные потребности

Люди — не острова, нас соединяет друг с другом нечто важное и ценное — но вот что именно? Кто (и что) должен быть частью вашей жизни, чтобы вы были именно такими, какие вы есть? От чего в жизни вы не сможете отказаться, что бы ни говорили или ни делали другие? Что для вас священо? Что заставляет испытывать чувство вроде: «Да, это действительно я»? Какова, так сказать, общая канва вашей жизни?

## 7. Убеждения

В чем для вас смысл жизни? Есть ли у вас жизненные девизы? Если да, то каковы они? Если нет, подумайте, какими девизами можно было бы кратко описать ваш образ жизни и ваши жизненные приоритеты? Какие высказывания и цитаты вам особенно нравятся? Что они говорят о вас и о ваших ценностях?

## Резюме: ваши ценности

Теперь, выполнив это семичастное упражнение на осознание жизненных ценностей, вы можете просмотреть свои записи и выявить конкретные паттерны. Как все это выглядит с расстояния, «на взгляд вертолетчика» (→ Восприятие): что выделяется на общем фоне? Что вы заметили? Какие идеи вызвали самые сильные эмоции? Какие ценности четко просматриваются не в одном, а в нескольких упражнениях?

После этого составьте чистовой перечень своих ценностей. Это будет набор отдельных слов или коротких предложений,

сжато описывающих вас — без историй и примечаний, которые вы набросали, выполняя наше упражнение.

## От словесных формулировок к поведенческим уликам

Ценности, как и убеждения, находятся в центре нашего внимания. Убеждения состоят из того, что кажется нам реальным, полезным и поучительным; того, как, с нашей точки зрения, должен выглядеть окружающий мир (→Восприятие). Они в значительной степени определяют, как мы справляемся с жизненными трудностями и неожиданностями, на что обращаем внимание, каким нам видится смысл вещей.

Говоря о ценностях, люди всегда субъективно приписывают им конкретные поведенческие характеристики. Учитывая это, мы четко разграничиваем ценности, выраженные словами, и поведенческие улики, их подтверждающие. То или иное конкретное поведение служит наглядным проявлением определенных ценностей; словесные формулировки ценностей реализуются через поступки и действия, которые мы с ними ассоциируем. Однако, как известно, люди очень часто по-разному оценивают одни и те же ситуации и приписывают им совершенно разный смысл: мы зачастую видим мир совсем не так, как окружающие. Например, когда ваш коллега слышит слово «уважение», в его мозгу, скорее всего, возникают иные мысли, картины и эмоции, нежели в вашем, — возможно даже, они радикально отличаются от ваших.

В сущности, эти различия между людьми весьма полезны. Если мы открыты для других культур, то, как правило, лучше осознаем тот факт, что интерпретации всегда различны,

и проявляем бóльшую заинтересованность к обсуждаемой теме, когда воспринимаем человека как выходца из другой культуры, отличной от нашей. И наоборот, взаимодействуя с человеком, которого мы воспринимаем как похожего на нас, скажем, как представителя одной и той же культуры, мы зачастую исходим из того, что оба знаем, о чем говорим, и что мы изначально согласны по этому вопросу. Однако очень многие недоразумения рождаются именно из этой ошибочной веры в нашу одинаковость.

Даже когда мы убеждены, что одинаково интерпретируем  
те или иные ценности,  
так ли это на самом деле?

Возьмем, например, концепцию взаимоуважения, которую в одном отделе некой организации издавна считали общей ценностью. И вот однажды на собрании коллектива менеджер предложил сотрудникам описать, что каждый из них считает поведенческой уликой взаимоуважения.

И люди дали совсем неоднозначные ответы.

- Когда все коллеги четко следуют общим, заранее согласованным рабочим процедурам.
- Когда людям предоставляют возможность выполнять работу по своему усмотрению.
- Когда коллеги говорят друг о друге только хорошее.
- Когда люди честно и открыто говорят, что они думают друг о друге.
- Когда люди проявляют друг к другу искренний интерес и расспрашивают коллег о жизни.
- Когда сотруднику предоставляют хорошее рабочее место и создают комфортные условия.

Согласитесь, весьма наглядный пример того, насколько мы не похожи друг на друга в своих оценках поведенческих улик, подтверждающих те или иные ценности. Каждый человек создает в мозгу свою «карту»<sup>4</sup>.

Так что подумайте хорошенько: даже если вы убеждены, что одинаково трактуете какие-то ценности, так ли это на самом деле?

## Копнем поглубже

И все же уверяем вас, что абсолютно все «карты» и ценности имеют смысл, даже если на первый взгляд непонятно, какой именно. Если вы познаете мир с любопытством и не боитесь задавать вопросы, то сможете понять роль конкретных ценностей и «карт» в процессе смыслообразования — идет ли речь о вас или о других людях.

Некоторые ценности кажутся на первый взгляд поистине всеобщими. Например, большинство людей как минимум частично согласятся, что разделяют следующие жизненные ценности:

- уважение;
- свобода;
- доверие;
- счастье;
- независимость.

Однако это вовсе не означает, что мы понимаем их одинаково. Скажем, с точки зрения человека либеральных политических взглядов «свобода» будет иметь совершенно иной смысл (и эта ценность будет ассоциироваться с совсем другими поведенческими уликами), нежели «свобода» с точки

зрения убежденного социалиста. И это вполне объяснимо, ведь они исповедуют две совершенно разные формы бытия.

Человек, интересующийся исключительно техническими вопросами, может вкладывать в ценность «любопытность» совсем иной смысл, нежели человек, которого занимают люди и движущие ими мотивы.

А ценность «независимость», скорее всего, по-разному проявится в поступках и действиях выходца из азиатской культуры и европейца.

И мы так и не узнаем, что лежит под поверхностью, пока не копнем глубже — и целенаправленно не зададимся этим вопросом! А ведь зачастую мы не знаем даже самих себя; не видим отличий в разных интерпретациях ценностей и считаем, что, если человек соглашается с нашей словесной формулировкой, значит, он непременно согласен и со смыслом, который мы вкладываем в ту или иную ценность.

Впрочем, этим различия не ограничиваются. Они переходят на поведенческий уровень. Приведем пример. В одном отделе некой организации были согласованы и введены новые правила сотрудничества.

- Все сотрудники утром здороваются друг с другом.
- Все сотрудники отвечают на электронные письма в течение суток.

Однако тот факт, что люди согласились следовать этим правилам, совсем не означает, что они уважают одни и те же ценности. Кто-то из вас, возможно, скажет, что это и не важно — главное, чтобы они как следует выполняли свою работу. Но это важно. Договариваясь о конкретных поведенческих проявлениях, мы предполагаем, что они полностью согласованы, а потом, когда возникают недоразумения и конфликты, понимаем, что это была лишь иллюзия.

Например, вполне вероятно, что один сотрудник отдела будет выполнять новые правила просто потому, что исключительно законопослушен; другой может таким образом отдавать должное высоко почитаемой им ценности «вежливость»; третий сконцентрируется на ценности «позитивность». Это, конечно, не обязательно приведет к проблемам, но такой исход вполне возможен. В любом случае зависящий от фрейминга энтузиазм, с которым сотрудники отдела подойдут к выполнению новых правил, будет совершено разным (→Восприятие).

Мы намного лучше понимаем самих себя и окружающих, если видим связь между ценностями и поведенческими уликами. Так что в следующий раз, столкнувшись с тем, что вам непонятны слова или поступки какого-то человека, попробуйте спросить себя: «Какие ценности он сейчас подтверждает?» Иными словами, если хотите лучше узнать кого-то (или самого себя), постарайтесь найти взаимосвязь между его ключевыми ценностями и поведенческими уликами.

## Два полюса ценностей

Наши ценности одновременно устойчивы и динамичны. Возможно, это звучит парадоксально, но отнюдь не бессмысленно. Ценности используются нами постоянно, они находятся в непрерывном взаимодействии с нашим опытом. Некоторые из них со временем ослабевают, другие, напротив, укрепляются. Меняются с течением жизни и поведенческие улики: то, что вы считали однозначным поведенческим подтверждением «свободы» в шестнадцать лет, вряд ли будет казаться столь же убедительным в шестьдесят пять.

Наиболее фундаментальное противоречие в нашем мозгу напоминает два полюса магнита: притяжение и отторжение. Если вас особенно притягивает та или иная ценность либо мнение, вас одновременно отталкивает то, что воспринимается вами как их противоположность.

Поведенческое подтверждение ценности не однобоко, и решение о нем не принимается нами раз и навсегда. Нам могут нравиться или даже очень нравиться те или иные «версии» чего-то, однако, думая о других «версиях» этого же или переживая их на собственном опыте, мы можем испытывать чувство отторжения. Скажем, вы на практике поддерживаете и продвигаете ценность «свобода» с точки зрения свободы слова, но воспользоваться своей свободой записаться в альпинисты и вскарабкаться на самую высокую гору в мире вам даже не придет в голову. Некоторые люди ассоциируют «свободу» с браком, основанным на любви и доверии; другие же считают, что свободным может быть только тот, кто вообще никогда не женится.

Ваше отношение к ценностям и поведенческим уликам, которые им соответствуют, может меняться со временем и в зависимости от текущих обстоятельств, что только повышает сложность и магию этой концепции.

Динамичность ценностей частично обусловлена именно их двухполюсностью<sup>5</sup>. Поэтому полезно рассматривать ценности в парах, ибо выбор одной ценности сознательно или подсознательно предполагает полное исключение противоположной.

Данное явление можно наблюдать на базовом уровне: заметив ядовитую змею, вы мгновенно реагируете, стараясь избежать столкновения с ней; увидев человека, который вам очень нравится, вы тут же идете на сближение с ним.

Эволюция снабдила нас способностью переходить от одной крайности к другой — двигаться *от чего-то* и *к чему-то*, — и мы можем научиться довольно неплохо контролировать этот процесс из лобных долей своего мозга.

Однако эти крайности работают также и подсознательно, в глубинных участках мозга: мозжечковой миндалине и гиппокампе. Правое полушарие головного мозга действует как магнитный полюс, заставляющий нас избегать чего-то, в то время как левое полушарие заставляет нас из любопытства двигаться по направлению к этому. Если человек переживает депрессию, активность левого полушария снижается и инициативу на себя берет правое: личность замыкается в себе, становится пассивной и в итоге окончательно «стопорится». Если же страдает правое полушарие, человек оживляется, становится на редкость любознательным, и ему кажется, что он никогда в жизни не чувствовал себя так хорошо. Точно так же позитивные стимулы способствуют открытости, поскольку они воздействуют на левое полушарие, в то время как отрицательные стимулы усиливают тенденцию правого полушария блокировать нашу активность.

Правое полушарие головного мозга заставляет нас избегать чего-то, а левое принуждает из любопытства двигаться по направлению к этому.

Благодаря этой двухполюсности ценности становятся динамичными, а наше существование — интересным и захватывающим. Однако при работе над двухполюсностью ценностей будьте предельно внимательны: старайтесь разобраться в отдельных элементах «карты», будь она ваша или другого человека.

Помните, что цель в данном случае не в том, чтобы выработать жесткое суждение, предполагающее четкое деление на черное или белое либо решение в стиле «или/или». Поступая так, мы, по сути, практически ослепляем себя; мы не видим всех цветовых нюансов, лежащих между этими крайностями, и ошибочно считаем, что у каждой ценности есть лишь одна четкая антиценность.

Некоторые словесные формулировки ценностей кажутся вам притягательными, а другие вызывают отторжение. Но имейте в виду, что ваше неприятие в данном случае может объясняться просто тем, что формулировка вызывает у вас конкретные ассоциации. Для другого же человека то же самое слово, обозначающее определенную ценность, может иметь совершенно другой смысловой и эмоциональный оттенок. Это означает, что выбор делается нами не только на уровне словесных формулировок ценности, но и на уровне поведенческих улик, а также убеждений, связанных с этой ценностью.

Приведем пример. Скорее всего, в юности вас не слишком привлекала такая ценность, как «традиции», поскольку вы ассоциировали ее со скучным повторением одних и тех же не всегда понятных ритуалов. Вы связывали ее с понятиями «конформизм» и «посредственность», а вас куда больше привлекали «новаторство» или «креативность». Но со временем вы стали старше и поняли, что традиции несут в себе огромный смысл и что вы можете создавать собственные традиции, воплощая в жизнь события, от которых светятся глаза ваших близких. В итоге вы перенесли ценность «традиции» в свой круг влияния (→Мысли), и она стала ассоциироваться у вас с «радостью», «простором для инициативы» и «креативностью».

Проложите дорогу к изменениям,  
преобразуя свои ассоциации.

Этот пример наглядно демонстрирует, как со временем могут меняться ассоциации и дополнительный смысл наших ценностей. Он также показывает: то, что видится нам явным противоречием («традиции» против «новаторства»), зачастую таковым не является: проблема решается сама собой, как только вы понимаете, что традицию можно создать *путем* новаторства, да еще и здорово повеселиться, обеспечивая простор для инициативы всем заинтересованным лицам. По сути, в этом случае вы высвобождаете место для изменений в своем физическом мире, преобразуя ассоциации в мире ментальном.

Собственно говоря, этим объясняется очень многое в нашей жизни. Если ваши ассоциации в связи с чем-то откровенно негативны, вызывают у вас чувство напряженности или заставляют ежиться от отвращения, вам вряд ли захочется продолжать. Если же ассоциации оптимистичны, вы готовы двигаться вперед, вы находитесь в тесном контакте со своей внутренней мотивацией (→Цели).

## Ценностная сеть мозга

Система ценностей нашего мозга служит своего рода мостом между чувствами и разумом. Это динамический баланс, сдвигающийся то в сторону определенности, то в сторону неопределенности. Сомнение и неопределенность, возможно, не слишком приятные состояния, но, как писал великий Вольтер, уверенность — это абсурд. Чем лучше вы поддерживаете

эту напряженность — и достигаете нужного результата, — тем выше ваш интеллект.

Жизненные ценности не локализованы в какой-то одной зоне мозга — они объединяются в единую *интегральную схему*, которую только недавно начали активно исследовать<sup>6</sup>. На представленном рисунке перечислены участки головного мозга, которым ученые уделяют особое внимание: именно в этой группе они надеются найти ответы на вопросы о роли ценностей в функционировании головного мозга человека.



Каждый из этих участков вносит свой уникальный вклад в общую картину работы нашего мозга в моменты, когда мы приписываем те или иные ценности конкретным мыслям и поступкам.

Судя по всему, передняя часть поясной извилины коры головного мозга выполняет функцию мониторинговой системы: она контролирует взаимодействие между отдельными участками мозга и оценивает относительную важность разных ценностей. Следовательно, эта система способна снижать или усиливать напряженность, существующую между

разными зонами мозга. Например, этот участок активизируется, когда возникают расхождения между тем, чего нам в данный момент хочется, и тем, что нам *надо* делать, или когда мы понимаем: то, что мы делаем, следовало бы делать совершенно иначе.

Надо отметить, человек часто сталкивается с конфликтом между краткосрочными и долгосрочными ценностями, скажем, между наслаждением от поедания пончика с кремом прямо сейчас и желанием иметь стройную фигуру в будущем. Что же происходит, когда мозжечковая миндалина вдруг испытывает непреодолимую тягу к вожделенному лакомству, а орбитофронтальная кора<sup>7</sup> и передняя островковая доля большого мозга настойчиво требуют, чтобы вы следовали более дальновидной стратегии, которая обеспечит здоровое будущее?

Именно в этот момент на сцену выходит передняя часть поясной извилины мозга — в качестве посредника.

Стратегия, победившая в битве двух участков мозга — предположим, миндалевидное тело выигрывает, и вы выбираете пончик, — активирует прилежащее ядро мозга, расположенное в его более глубоких отделах; ядро, в свою очередь, вырабатывает дофамин, который награждает нас ощущением удовольствия и наслаждения: мы чувствуем себя хорошо, и мир кажется нам наполненным смысла. Прилежащее ядро мотивирует к действию, в результате которого кремовый пончик оказывается у нас во рту, и дает нам краткосрочное ощущение удовольствия, да при этом еще и подкрепляет процесс научения, повышая вероятность того, что в будущем опять победит лакомство. Кремовому пончику приписывается особая ценность.

Таким образом, когда между ценностями возникает конфликт, возбуждение передней части поясной извилины мозга

возрастает, а когда этот конфликт разрешается, активизируются участки мозга, которые отвечают за вознаграждение.

## Эти изменчивые ценности

Все в нашей жизни взаимосвязано, и одно ведет к другому (в этом вы еще убедитесь, когда мы будем обсуждать клавишу «Тело»). То, что нас прежде вообще не привлекало — или казалось невозможным, — может вдруг превратиться в нечто явно привлекательное. А все потому, что одно «да» привело ко второму, это «да» — к следующему и т. д.

Данный вопрос особенно актуален в контексте разговора о ценностях. Шокирующим примером взаимозависимости человеческих ценностей, того, как одна ведет к другой, служит эксперимент, проведенный в далеком 1961 году психологом Стэнли Милгрэмом из Йельского университета.

Милгрэм решил узнать, какую боль обыкновенный человек готов причинить другому только потому, что ему прикажет это сделать лицо, облеченное властью (в данном случае руководитель эксперимента). Испытуемым было сказано, что исследование проводится в целях изучения влияния наказания на эффективность обучения. Всем пообещали заплатить независимо от результатов эксперимента и сказали, что роли ученика и учителя будут распределяться наугад. На самом деле роль ученика всегда играл профессиональный актер, а учителем всегда был испытуемый — но участники эксперимента этого не знали.

Ученик должен был запомнить десять слов, и каждый раз, когда он не мог их вспомнить, его наказывали. Наказанием за каждую очередную ошибку был постепенно

усиливающийся удар электрическим током — прибор нажатием кнопки приводил в действие учитель (испытуемый). Сначала разряд был слабым, всего 15 вольт, но к последней, тринадцатой «экзекуции» увеличивался до 450 вольт. Как говорилось в пояснении к эксперименту, которое раздали всем испытуемым, сила наказания варьировалась от «легкого испуга» до «опасного электрического разряда».

Здесь стоит отметить, что до проведения исследования четырнадцать психологов из Йельского университета попросили сделать прогноз относительно того, как, по их мнению, будут действовать гипотетические испытуемые в предложенных обстоятельствах. Самый пессимистичный прогноз состоял в том, что до конца — то есть от 15 до 450 вольт — пойдут лишь трое из сотни. То есть, по оценке психологов, в среднем так должны были поступить всего 1,2% испытуемых<sup>8</sup>.

Однако, как показал эксперимент Милгрэма, из сорока человек, принявших участие в исследовании, до 450 вольт дошли двадцать шесть — поистине пугающие 65%.

Это исследование слишком масштабно, чтобы мы могли подробно обсудить его в этой книге, но для нас с вами оно чрезвычайно интересно, поскольку наглядно показывает, что происходит, когда меняется одно-единственное исходное условие.

Одно «да» привело ко второму,  
это «да» к следующему и т. д.

Подумайте, вы могли бы ударить кого-то 450-вольтовым разрядом, зная, что это очень-очень больно и даже опасно? Скорее всего, большинство читателей ответят на этот вопрос отрицательно. Однако в ином контексте, когда действуют

другие правила и установлены другие цели и когда начало уже положено, один шаг ведет к другому, тот к третьему и т. д. В жизни каждого человека встречаются «да», очень легко ведущие к новым «да», которые в других обстоятельствах показались бы ему совершенно невозможными. Социолог Зигмунт Бауман назвал это явление последовательным действием: сказав «А», человек позволяет себе сказать «Б», и его ответственность становится более гибкой<sup>9</sup>.

Наши восприятия, ценности, мысли и движения тела тесно связаны между собой — и с контекстом. Нобелевский лауреат Герберт Саймон сравнивает человеческий разум с ножницами<sup>10</sup>. Одно лезвие — это наш мозг, а другое — конкретная среда, в которой мозг функционирует в данный момент. Они неотделимы друг от друга. И если вы хотите понимать окружающих — и самого себя, — нужно внимательно смотреть на оба лезвия одновременно.

Контекст действительно в значительной мере определяет нашу мораль и наш выбор. Задумайтесь на минуту об экстремальных ситуациях, в которых может оказаться человек, о ситуациях, когда мы вступаем в контакт с теми сторонами своего «я», о которых даже не подозревали. Тут в дело нередко вступает клавиша «Тело», которая действует по указке клавиш «Видение» и «Цели», уделяя особое внимание ценности «выживание» и уводя на задний план другие ценности, которые управляют нашей жизнью в обычных обстоятельствах.

Контекст в значительной мере определяет нашу мораль  
и наш выбор.

Вспомните, например, об авиакатастрофе, произошедшей в Андах в 1972 году, когда шестнадцать из сорока пяти

пассажиров пришлось более двух месяцев выживать в снегах, питаясь трупами погибших. Книга, в которой описываются страшные испытания в ледяных горах, представляет собой потрясающий отчет о событиях, и из него мы видим, как тесно взаимосвязаны мораль и контекст, мысли и действия<sup>11</sup>. А еще она демонстрирует нам, насколько мощно среда влияет на то, как люди интерпретируют ценности и применяют их на практике.

Надо сказать, некоторые из участников эксперимента Милгрэма были до глубины души потрясены тем, как они — *они!* — могли зайти так далеко в предложенных обстоятельствах. Но, как отмечает Бауман, если ситуация требует достаточно настоятельно, люди довольно легко доходят в своих действиях и поступках до экстремальной черты. Иными словами, на многое из того, на что соглашались идти пособники холокоста, к сожалению, способны пойти и большинство из нас с вами<sup>12</sup>.

Справедливости ради стоит также отметить, что, принимая участие в эксперименте Милгрэма, испытуемые проявляли все признаки «крайней степени нервного напряжения»: люди потели, ерзали в креслах, дрожали, шарили руками, заикались и нервно хихикали<sup>13</sup>. Их тела четко передавали состояние острого конфликта с моралью. Так что ценности и тело тесно связаны между собой. Интуиция говорит посредством тела, тело с готовностью выдает наши оценочные суждения. Кстати, именно тесной связью между ценностями, моралью и телом объясняется эффективность такого прибора, как детектор лжи: тело раскрывает все наши секреты.

Как же человек понимает, что делает нечто такое, чего от всей души не хочет делать, что он столкнулся с конфликтом ценностей, что он, так сказать, «неконгруэнтен<sup>14</sup>»? Насколько хорошо вы знаете свое тело как глашатая, как механизм до-

несения ваших ценностей до других людей? И где проходит граница того, что вы согласитесь сделать в тех или иных вынужденных обстоятельствах?

Остановитесь на мгновение и задумайтесь, насколько пугающе легко «обмануть» наш мозг. Некоторые люди обманывают мозг других людей с благими намерениями; другие делают это из дурных побуждений. А как вы можете — активно и в благих целях — обманывать свой?

Размышляйте над этим вопросом, не жалея времени, потому что если вы решили встать на путь самосовершенствования и нацелились на изменения, вы начинаете активно манипулировать своим мозгом и переучивать его. Так не лучше ли делать это продуманно, с учетом ценностей, в которые вы верите?

## Игра на клавише «Ценности»

Нажимать на клавишу «Ценности» следует часто. Постоянно спрашивайте себя:

- Какие ценности я подтверждаю, поступая так-то, так-то и так-то?
- Какие ценности подтверждает мой партнер/коллега/ребенок в данный момент? Какие поведенческие улики на это указывают?
- Что в данном случае важно (для меня/для нас/для организации)?
- Какие ценности я хочу подтвердить?
- Достаточно ли места я освободил для них в своей жизни?
- В каких случаях конфликтующие ценности ставят меня в тупик?

— Что делать, если конкретное действие, подтверждающее какую-то ценность, не представляется возможным (то есть не входит в круг влияния, →Мысли)?

Что еще можно сделать, чтобы подтвердить ее?

Ваше понимание убеждений и ценностей всегда связано с тем, как вы воспринимаете их поведенческие последствия и возможные осложнения. Важно относиться к этой связи с максимальным вниманием — в противном случае все сведется к теоретической болтовне.

На самом деле благодаря правильному отношению к своим жизненным ценностям вы с большей вероятностью сможете оставаться на высоте положения. Ценности не просто слова; они должны всегда быть на вооружении, их надо использовать на практике. Недостаточно сформулировать, каким бы вам хотелось видеть окружающее, что вас действительно волнует и интересует: нужно четко понимать, как вы собираетесь этого добиться.

Как бы вы ни определяли свои жизненные цели и на что бы ни были готовы ради их достижения, всегда старайтесь увязывать их с ценностями, важными для вас и других людей. Так вы избежите зашоренности и узкого кругозора и будете видеть происходящее в контексте: «Что наполняет эту цель смыслом?», «Какие ценности я поддерживаю своими поступками?».

## Глава 3. Клавиша «Тело»

### Наращиваем исполнительское мастерство

Жизнь музыке дает человеческое тело. Певцы разрабатывают голос, чтобы он был сильным и передавал тончайшие нюансы душевных переживаний; пианисты, гитаристы, барабанщики задействуют не только пальцы и руки, но и все тело. И мы, все остальные люди, тоже постоянно используем свои тела — они доносят до мира определенную информацию и раскрывают многие секреты психических процессов, происходящих внутри нас. Знание своего тела и умение управлять им — основа успеха любого человека. Порой простейшая настройка этого инструмента позволяет получить поистине выдающийся результат. В этой главе мы обсудим, как максимально использовать потенциал своего тела и благодаря этому изменить жизнь в лучшую сторону.

#### Разум и тело едины

С вами, наверное, такое тоже случилось: вы заболели, у вас грипп, из носа течет, все тело ломит, и вы обещаете себе, что, когда выздоровеете, будете благодарны судьбе за каждый день свободы и радости жизни в здоровом теле. Сколько дней обычно вы держите это обещание? Наверняка не слишком много.

Телесное, физическое благополучие — один из тех подарков природы, которые большинство из нас принимают как должное. Мы гуляем по улице, избегаем вверх по лестнице, часами ходим по магазинам, водим автомобиль — делаем все это, практически не задумываясь над тем, как функционирует наш организм. И обращаем на него внимание, только когда заболеваем.

Однако, судя по всему, через несколько десятилетий эта ситуация изменится. Ученые уже доказали, что тело — самое главное в человеческой жизни, что все с него начинается и им же заканчивается. И они уже сейчас много говорят о так называемом воплощенном познании — о познании человека как телесного материального субъекта, то есть о том, что наш разум неразрывно привязан к движениям тела и окружающей среде.

По сути, «мозг вообще не способен полноценно осмыслить эмоцию, не воспроизведя или не смоделировав это чувство физически»<sup>1</sup>. Когда мы читаем эмоционально окрашенные слова — такие как «гнев», «блаженство», «отвращение» и т. п. — и обдумываем их смысл, у нас работают те же самые мышцы лица, которые активируются, когда мы переживаем эти эмоции в действительности. Слова, ассоциируемые с отвращением, заставляют нас поджимать губы и морщить нос. Такое впечатление, что цель этой реакции мышц — сделать так, чтобы мы испытали эти эмоции.

Таким образом, тело — главный соавтор всего, что вы делаете и говорите. Оно помогает вам понять свой мир, мысленно проигрывая то, что вы видите и слышите. Раскрашивает ваше восприятие окружающего яркими красками. Например, если вы сидите на жестком неудобном стуле, с вами куда труднее договориться, нежели бы вы с комфортом устроились в уютной комнате, в атмосфере, пробуждающей исключительно теплые чувства.

Попробуйте выполнить небольшое упражнение. Положите обе руки на стол. Теперь одной рукой совершайте круговые движения по поверхности стола, а другой стучите по нему. Делайте это в течение нескольких минут. Наверняка вам будет довольно трудно, особенно в самом начале. Намного проще делать обеими руками одинаковые движения. Но благодаря практике вы скоро добьетесь отличных результатов. Точно так же мы со временем учимся одновременно вести автомобиль, следить за движением на дороге и слушать радио: мы способны натренировать движения рук до такой степени, когда их координация уже не вызывает трудностей.

Выполняя подобные упражнения, вы поначалу внимательно следите за каждым движением. И без труда можете описать их словами. Но когда они становятся автоматическими, тело просто делает их, и мы уже не осознаем отдельные этапы. Со временем нам даже трудно четко объяснить, что и как у нас получается. Наверняка ваши ноги вполне успешно выполняют свои задачи при вождении автомобиля, но если вас, сидящего за рулем, попросить назвать порядок нажатия трех педалей, вы, вполне вероятно, не сможете сделать этого сразу и без запинки! А весь секрет в том, что вы уже совершили огромный скачок от медленного «я умею» (явное знание) к быстрому «умение — это я» (неявное знание).

Совершите скачок от медленного «я умею»  
(явное знание), к быстрому «умение — это я»  
(неявное знание).

Многое наше тело «просто делает» — чисто автоматически. Например, удобно развалившись в кресле и решая судоку, вы, скорее всего, не осознаете, что тело в это время

усердно трудится. Но оно действительно трудится! Установите заранее видеокамеру — и посмотрите на это своими глазами. А еще можно попросить кого-то из близких передразнивать вас в ходе этого процесса — вы наверняка здорово повеселитесь.

Наши привычки — автоматические процессы — влияют почти на 95% наших мыслей, чувств и поведенческих паттернов. И большинство из них включают четкий физический компонент. Ваши привычки во время утреннего туалета. Привычный маршрут на работу. То, как вы реагируете, когда кто-то наступает вам на больную мозоль. Ваши покупательские привычки. Ваши рабочие процедуры. Паттерны поз, мимики, жестов и даже дыхания. Ваше тело участвует буквально во всем: и в том, что вы делаете сегодня, и в том, что собираетесь сделать завтра.

Поскольку тело так много в вашей жизни «просто делает», чрезвычайно важно научиться чувствовать его и правильно интерпретировать его активность, регулировать ее и использовать с выгодой для себя. Надо сделать тело одним из создателей своего видения — мечты, которую вы хотите претворить в жизнь (→Видение).

## Тело онлайн/офлайн

Мы не просто *имеем* тело, мы *сами* тело. Оно неотъемлемая часть нашей личности, основа основ всех наших эмоций и мыслей. Даже абстрактное мышление опирается на физический, телесный опыт.

Отправляясь на прогулку, вы используете тело, чтобы находить нужный путь: оно говорит вам, где право, лево, верх,

низ. Наша память базируется на физическом опыте: лучше всего человек запоминает события, во время которых он испытал особенно сильные чувства. Когда вы рассказываете кому-то о том, чем занимались в прошлом, например о длительных пробежках, то, вспоминая и описывая их, вы мыслите категориями движений.

А теперь представьте себе чашу с апельсинами, представьте, как вы берете из нее один фрукт. Если в этот момент просканировать ваш мозг, в зоне, отвечающей за движение руки, будет наблюдаться активность — несмотря на то, что на самом деле вы ею не двигали. Это значит, что ваше тело участвует в ваших мыслях даже в состоянии «офлайн». А когда рука действительно движется, тело начинает функционировать «онлайн».

Так что если вы хотите изменить свои привычки, убеждения и поведение — а именно поэтому вы, по всей видимости, и решили прочесть эту книгу, — научитесь наблюдать за своим телом и за всеми его неявными знаниями.

Зачастую даже очень небольшой «отладки» достаточно, чтобы получить несравненно лучшие результаты: просто начните смотреть людям в глаза, держать спину прямо, расслаблять мышцы лица. Многие весьма эффективные инструменты, о которых вам предстоит узнать — и значительная доля исправленного, улучшенного образа мышления, на который вам удастся перейти, — будут практически бесполезны, если тело не станет центральным участником процесса.

Классический пример — дыхание. Представьте себе, например, руководителя, у которого в душе сидит очень строгий внутренний судья (→Мысли), из-за чего он в трудных ситуациях сразу начинает нервничать. Он изо всех сил старается перейти на более конструктивный тип мышления

и мысленно репетирует, как будет поступать, столкнувшись с проблемой. И все вроде бы у него прекрасно получается. Но если он — как большинство из нас — дышит неглубоко, переход на новый тип мышления будет лишь частичным. Его модели дыхания останутся невидимым, но постоянным и мощным противником.

Ваша модель дыхания может стать невидимым  
и постоянным противником.

Модели неглубокого дыхания очень сильно мешают концентрировать внимание. Когда мы нервничаем, наше дыхание в любом случае имеет тенденцию становиться более поверхностным. А если дыхательные привычки оставляют желать лучшего и без особых потрясений, дополнительные запасы, из которых вы могли бы черпать силы, будут ограниченными. Именно в тот момент, когда ваш мозг нуждается в большем количестве кислорода, вы не сможете получить к нему доступ, потому что пока не знаете, как это сделать.

Если вас часто мучает одышка и при дыхании ваши грудь и плечи, что называется, ходят ходуном, то в нервном состоянии собственное тело запросто вас подведет. А вот если вы привыкли дышать глубоко и ровно, то в трудных, нервизирующих обстоятельствах вам будет на что опереться. Наши легкие представляют собой огромные резервуары продуктивности, спокойствия и уравновешенности, но их мощности полезны лишь в том случае, если мы делаем глубокий вдох, до нижней, подчревной области живота, и дышим медленно и ровно.

Понаблюдайте за своим дыханием. Положите одну руку себе на грудь, а другую на живот. Где движение заметнее?

И когда у вас лучше всего получается дышать так, чтобы воздух доходил до нижней части брюшной полости? Что конкретно вы для этого делаете? Что чувствуете внутри? Посмотрите в зеркало. Попросите посмотреть на вас другого человека. Это может потребовать некоторой практики и помощи посторонних, но при желании каждый может обучиться правильной технике дыхания.

## Нельзя просто *решить* стать счастливым

Мир счастливого человека очень сильно отличается от мира человека несчастного. Счастливого посещают преимущественно веселые и оптимистичные мысли, у него прямая осанка, улыбка на лице, его жизнь наполнена трудными, но захватывающими физическими занятиями и приятными впечатлениями. Мы говорим, что особенно приятные впечатления «идут прямо к сердцу». А у несчастного человека мысли в основном грустные, тело его сгорбленное, а лицо неулыбчивое и даже мрачное, ведь жизнь его сера и безрадостна.

Как же стать счастливым? Переключатель, способный изменить психическое состояние, — в движениях вашего тела.

Некоторые люди полагают, что можно приказать себе быть счастливым. «Не унывай», — увещевают они себя. «Будь радостным, будь позитивным!» Но это все иллюзия. Невозможно просто *решить* быть счастливым и стать им. Однако вполне можно определить, какие виды деятельности делают вас счастливыми, и постараться чаще заниматься именно ими. Тело действует, и счастье растет. Как вы сейчас убедитесь, человеку вполне под силу изменить свой эмоциональный

и мыслительный паттерн, совсем незначительно откорректировав свое тело. И наоборот!

Заметьте, какие виды деятельности  
делают вас счастливыми, и постарайтесь  
чаще ими заниматься.

Что вы чувствуете и делаете, открыв утром глаза и увидев, что за окном сияет солнце? Быстро выпрыгиваете из постели, предвкушая все те захватывающие события, которые готовит грядущий день? А в другой день, проснувшись, вы обнаруживаете, что находитесь в объятиях лени и, перевернувшись на другой бок, решаете еще немного поспать.

Различные состояния влияют на ваше поведение, однако их можно изменить. Любое физическое состояние — это выбор. На протяжении обычного дня человек проходит через множество состояний. Например, привычный день может включать в себя торговую презентацию, техническую консультацию, собеседование при поступлении на новую работу, разговор с другом и ряд всевозможных бытовых дел. Находиться в разных состояниях полезно; это позволит вам выбрать наиболее подходящее для выполнения каждой отдельной задачи.

## Познайте свое состояние, измените его

Состояние — это мгновенный снимок физических и психологических «обстоятельств» непосредственно перед совершением того или иного действия. Оно складывается из трех основных компонентов, которыми вы можете активно управлять.

- *Тело*: ваши жесты, мимика, движения и осанка. Обращайте внимание даже на едва заметные нюансы — на конкретные паттерны распределения веса, на специфические ощущения в скулах, на мельчайшие движения.
- *Фокус*: то, во что вы верите, что считаете истинным в данной ситуации, что замечаете и чему уделяете внимание.
- *Речь*: то, что вы говорите себе и другим людям, тембр вашего голоса, интонация, скорость высказываний. Опять же, будьте предельно внимательны к нюансам. Не все люди мысленно слышат настоящий голос — вместо этого у них создается впечатление, что они получили некое сообщение. Подумайте, каким было это сообщение?

Чтобы лучше понять суть состояния, попробуйте сделать следующее: пройдите по комнате, представляя, что вы грустны и чем-то обеспокоены. Делайте это в течение минуты, затем остановитесь. Затем еще минуту походите по комнате, воображая себя влюбленным. Уделите внимание своим движениям и осанке, тому, на чем вы сфокусированы, во что верите и что себе говорите. (Попробуйте выполнить это упражнение вместе с другом или близким человеком. Или попросите кого-нибудь понаблюдать за вами.)

А теперь опишите, чем отличались ваши состояния. Как все было, когда вы грустили и волновались? Как вело себя ваше тело? На чем вы фокусировались и что считали истинным? И что говорили (вслух или про себя)?

А как все было, когда вы представляли себе, что влюблены? Что было характерно для вашего тела? Каковы были ваши убеждения и фокус в этом случае? И что же вы говорили себе?

Ну вот вы и поэкспериментировали с той малостью, которая нужна для перемены своего состояния. Совсем незначительная корректировка — то, как вы держите голову

при ходьбе, на чем сфокусированы, тон вашего внутреннего голоса, — приводит к совершенно иному результату. Согласитесь, это наводит на размышления и, что еще важнее, невероятно раскрепощает. Становится понятно, что состояние входит в ваш круг влияния, то есть в число вещей, на которые вы можете воздействовать (→Мысли), в итоге изменив свои основополагающие чувства (→Эмоции).

## Как добиться оптимального состояния

Три основных аспекта состояния — тело, фокус и речь — можно визуально представить в виде пирамиды. Как видно из следующего рисунка, эти три компонента совместно определяют наше состояние.

Надо отметить, что данная «Пирамида состояния» не статична и не универсальна: она не только уникальна для каждого человека, но и меняется от ситуации к ситуации. Досконально поняв эту модель, вы научитесь управлять своими состояниями и получать доступ к тем из них, что наиболее оптимальны.

Рассмотрим это на примере музыканта. Известно, что, если его мучает страх возможной неудачи перед аудиторией, качество исполнения снижается примерно на 20–30%. По сути, некоторых музыкантов эта ситуация парализует настолько, что они вообще не способны играть на публике. Вовсе не потому, что они некомпетентны, а потому, что не умеют конструктивно управлять своим состоянием.

Таким образом, для любого музыканта будет очень правильной инвестицией, если он целенаправленно потратит время и силы на то, чтобы научиться распознавать, в каком

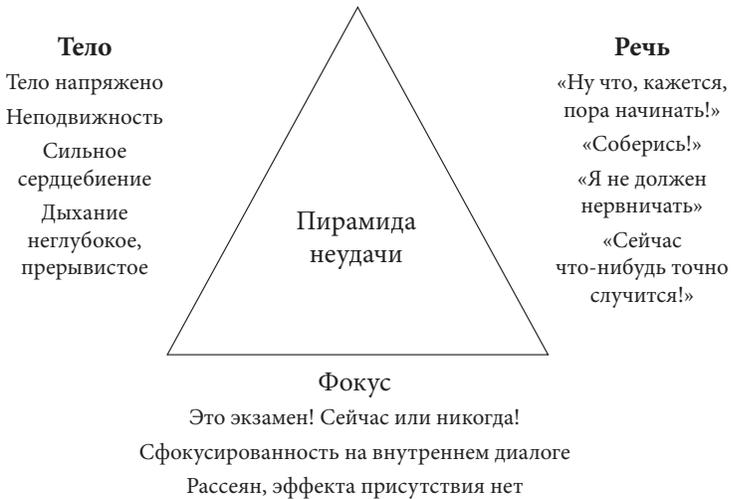


состоянии он чувствует себя сильным, опытным и умелым (его «Пирамида успеха»), а в каком его терзают негативные чувства (его «Пирамида неудачи»). Цель этих инвестиций ясна и понятна: научиться при необходимости активировать «Пирамиду успеха».

Скажем, оптимальная «Пирамида успеха» музыканта-исполнителя может выглядеть примерно так:



А менее результативное состояние примерно так:



Если вернуться к восьми клавишам вашего «внутреннего фортепиано», то в данном случае все они в работе, причем весьма активной. Три стороны пирамиды представлены клавишами «Тело», «Мысли» и комбинацией клавиш «Восприятие» и «Ценности». Ваше состояние мощно проявляется в конкретных «Эмоциях». Четко определившись со своими прошлыми «Успехами» — успешными состояниями, — вы имеете возможность, преследуя ту или иную важную «Цель», получать к ним доступ. А чтобы соединить текущий опыт с ситуациями, событиями, задачами и проблемами, которые ждут вас впереди, вы активно используете свое «Видение».

Все это делает «Пирамиду успеха» чрезвычайно мощным и полезным инструментом. Используя его в полную силу, вы попеременно нажимаете на все клавиши, создавая уникальный эффект синергии. Порядок нажатия определяете

вы и только вы. Начните с одной клавиши, поиграйте на ней некоторое время. А когда почувствуете, что исчерпали ее потенциал, перейдите к следующей. Продолжайте играть — и посмотрите, куда вас это приведет!

## Действуйте! Используйте свое тело!

Внимательно посмотрите на эти две совершенно разные пирамиды, описывающие состояния одного и того же человека. Очевидно, что вы также можете воспользоваться этим форматом, чтобы обдумывать свои оптимальные состояния в разных ситуациях. Что характерно для вас в той или иной ситуации? Как функционирует ваше тело? Что вы себе говорите? Что приобретает первостепенное значение, поскольку находится в фокусе вашего внимания? Важно понять и признать, что в вашем теле есть клавиша, позволяющая при желании поменять текущее состояние.

- Однажды вечером вы, чувствуя себя усталым, подумываете о том, чтобы сесть и посмотреть телевизор. А вместо этого отправляетесь на прогулку и замечаете, что это весьма позитивно сказывается на ваших эмоциях, мыслях и общем состоянии.
- Забуксовав при выполнении какого-то сложного поручения, вы решаете заняться каким-то другим, активным делом — сложить постиранное белье, убрать рабочий стол, — и делаете это! А потом возвращаетесь к заданию с новыми силами.
- Вы чувствуете себя одиноким и несчастным, однако не намерены пускать эту ситуацию на самотек и сами звоните человеку, который много для вас значит.

Иными словами: действуйте. Используйте тело на полную катушку. Займитесь чем-нибудь другим! В этих рекомендациях две ключевые фразы: во-первых, «действуйте» — предполагает активное действие; во-вторых, «что-нибудь другое» — означает, что тут все зависит только от вашей фантазии. Например, в супермаркете не отправляйтесь сразу же к тому ряду, где расположены нужные вам товары, а выберите другой маршрут. Или вместо того, чтобы делать покупки на голодный желудок, идите в магазин сытым. Действуйте! Попробуйте выполнить привычное дело чуть-чуть по-другому. Почувствуйте, что в результате все больше берете власть над собственной жизнью в свои руки, и оцените эту позитивную эмоцию.

Итак, если ваш сегодняшний образ действий дает нужный результат, продолжайте в том же духе. Если же нет, измените стратегию.

Помните также, что тело — отличный инструмент для вхождения в контакт с успешным прошлым опытом (→Успехи). Благодаря своему телу вы можете оживить такой опыт в памяти и вновь испытать все сопровождавшие его позитивные эмоции. Действуйте и двигайтесь так, словно вы спокойны, сильны, веселы и т. п., — все зависит от вашей конкретной цели, — и станете спокойным, сильным, веселым. Чем больше вы практикуете и развиваете этот навык, тем сильнее он становится.

## Входной билет для новорожденного

Почему мы начинаем зевать, когда рядом кто-то зевает? Почему у пожилых супружеских пар одинаковое выражение

лица? Каким образом младенцы умудряются начинать учиться с момента появления на свет? Как получается, что иногда мы буквально читаем мысли другого человека? На все эти вопросы один ответ: благодаря *зеркальным нейронам*<sup>2</sup>.

Мы на интуитивном уровне понимаем, что можем отражаться в других людях. Это, по сути, входной билет новорожденного в наш мир. Если показать младенцу язык, он вежливо и с радостью ответит вам тем же<sup>3</sup>. А еще ребенок с рождения умеет «читать» намерения своей мамы: он может определить, что она собирается делать, следя за ее движениями и за тем, на чем задерживается ее взгляд. Если малыш видит, что мама чему-то улыбается, значит, это будет что-то приятное; если она смотрит на чашку, он быстро усваивает, что сейчас ему дадут попить.

Люди знали об этом на протяжении многих тысячелетий, но только в 1996 году группа исследователей во главе с нейрофизиологом Джакомо Риззолатти дала этому явлению научное объяснение. Ученые обнаружили, что каждый раз, когда подопытная обезьяна тянулась за фруктом, в конкретной зоне лобных долей ее мозга активировалась определенная группа нервных клеток. Эти нейроны никак не реагировали, когда животное просто смотрело на лакомство, — они возбуждались, только если обезьяна тянулась к фрукту, даже если она делала это в кромешной темноте. Намерение проявлялось в активности мозга.

Но и это еще не все. Нервные клетки реагировали даже в том случае, если за лакомством тянулась *другая* обезьяна. В итоге ученые пришли к выводу, что в головном мозге есть нейроны, которые работают словно зеркало — они отражают окружающую среду и повторяют то, что делают другие.

Улыбается мама, улыбается и младенец, а если нам мимоходом улыбнулся какой-то совершенно незнакомый человек, мы, как правило, вежливо улыбаемся ему в ответ. Но есть люди с плохо развитыми зеркальными нейронами. Они не принимают многих сигналов, благодаря которым наша повседневная жизнь течет относительно гладко, и не способны интуитивно предсказывать, что произойдет дальше. И когда эта особенность психики человека особенно заметна, как, например, у аутистов, его социальное развитие, по сути, прекращается.

Нервные клетки реагировали и в том случае,  
если за лакомством тянулась другая обезьяна.

С тех пор как обезьяны раскрыли нам секрет зеркальных нейронов, ученые обнаружили их и в других участках мозга. Получается, большинство людей тесно связаны друг с другом, и возникает ряд любопытных вопросов о границах нашей самости и индивидуальности. Кроме того, раз наше скверное расположение духа без малейшего труда переносится на окружающих, а позитивная ремарка с такой же легкостью способна поднять настроение измученных стрессом коллег, встают вопросы и по поводу меры нашей ответственности за душевное состояние друг друга (→Эмоции).

Зеркальные нейроны отражают среду — в том числе окружающих нас людей, — и включают ее в наше поведение. Два мозга, которые хотят соединиться друг с другом, не задумываясь над этим, настраиваются на одну и ту же частоту. Кто передо мной стоит? Какие мнения и эмоции транслирует этот человек — и в каком темпе, как спросил бы музыкант? Мы ищем длину волны с наилучшим звучанием точно так же,

как подбираем радиоволну с помощью тюнера. Единственная разница в том, что мы, люди, не имеем четко заданной частоты передачи; наша частота меняется в зависимости от того, с кем мы взаимодействуем.

Два мозга, желая соединиться друг с другом,  
настраиваются на одну и ту же частоту.

Мы способны сами создавать хорошие взаимоотношения и гармонию и делаем это с помощью *резонансной системы* мозга (→Эмоции). Это, кстати, один из способов, которыми музыкант добивается единения со своей аудиторией: чем теснее его связь с музыкой, которую он играет, тем эффективнее и полнее он доносит ее смысл до слушателей.

При игре на клавише «Тело» зеркальные нейроны имеют решающее значение. Поняв и признав этот факт, вы, скорее всего, решите проводить больше времени с людьми, которые выделяются умением делать то, в чем хотелось бы преуспеть *вам* самим. И будете совершенно правы. Даже просто наблюдая за этими людьми, вы тренируете свой мозг и настраиваете его на бóльшую результативность при выполнении соответствующих операций. Следовательно, это очень неплохая идея — подобрать ролевую модель, образец для подражания, и, набравшись смелости, попросить у этого человека разрешения учиться у него на практике.

## Чему нас учит простая зефирина

В начале 1960-х годов психолог Уолтер Мишел провел гениальный эксперимент с детьми — со временем его назвали

экспериментом с зефиром<sup>4</sup>. Ученый положил перед каждым ребенком по зефирине и сказал: «Это лакомство для тебя. Но если ты сможешь сдержаться и не съесть зефир до тех пор, пока я не вернусь обратно в комнату, то получишь еще одну зефирину».

Треть детей съели лакомство сразу; вторая треть прождала все двадцать минут и получила вторую зефирку; остальные честно сделали попытку, но в какой-то момент, поддавшись искушению, все же сдались.

На момент эксперимента испытуемым было по четыре года. Четырнадцать лет спустя, когда подросшие ребята оканчивали среднюю школу, Мишел связался с ними и узнал об их достижениях.

- Дети, которые съели зефир сразу, отличались более низкой самооценкой и имели больше проблем с друзьями и близкими.
- Дети, дождавшиеся второй зефирки, оказались более социально адаптированными и уверенными в себе, к тому же окончили школу с лучшими отметками.

Иными словами, наблюдалась четкая корреляция между «контролем над побуждениями» или «отложенным вознаграждением», которые продемонстрировали малыши, и их последующим интеллектуальным и социальным развитием.

И ваше тело играет в этом решающую роль: способны ли вы укротить, отвлечь его? Под силу ли вам переубедить его благодаря хорошо обоснованным решениям? Ученые определили, что самоконтроль «вызревает» в лобных долях мозга. Самоконтроль — это способность человека отказываться от немедленного вознаграждения в пользу другого, отсроченного, но более значимого. Это требует умения хранить вер-

ность определенной ценности в момент, когда нас искушают одной или несколькими другими (→Ценности). Что прекрасно известно любому сладкоежке, которому приходилось говорить «спасибо, нет», когда ему во время диеты предлагали любимые сладости. Большинство из нас отлично знает, что нашему телу зачастую хочется чего-то такого, что никак не назовешь результатом тщательно продуманного решения.

Если медленная и быстрая системы мозга работают сообща, мы способны проявить характер и совершить волевой акт (→Видение)<sup>5</sup>. Волевой акт базируется на самоконтроле; на четком понимании конечной цели; на конкретных предположениях о том, как ее достичь; на твердом решении осуществить все это в реальности и, наконец, на умении неуклонно держаться принятого решения.

Очень многие цели зависят от способности тела к волевым актам. Например:

- хочу похудеть;
- хочу бросить курить;
- хочу пробежать марафон;
- хочу предоставить другим ораторам больше времени для выступлений на наших собраниях;
- хочу оказаться в центре внимания;
- хочу быть спокойным и меньше нервничать;
- хочу научиться лучше организовывать свое время;
- хочу улучшить взаимоотношения с окружающими.

Наше тело участвует практически во всем, что мы делаем. Вот почему так важно досконально его изучить. Что оно говорит? Как оно себя чувствует? Как оно выглядит?

Если вы хотите расширить знания о своем теле, советуем начать с повышения уровня психической вовлеченности. Это психологическое состояние, которое характеризуется

спокойным восприятием и осознанием функций своего тела, своих мыслей и эмоций. Это способность видеть вещи точно такими, каковы они есть в каждый отдельный момент времени. Ваш разум не занят мыслями или эмоциями, он просто спокойно наблюдает за тем, как они приходят и уходят. Например, вы не позволяете возмущению охватить вас, вы просто даете ему испариться<sup>6</sup>.

Психическая вовлеченность — состояние спокойного восприятия и осознания функций своего тела, своих мыслей и эмоций.

В состоянии психической вовлеченности человек воспринимает происходящее в чистом виде и относится к текущему опыту «с любознательностью, открытостью и готовностью его принять»<sup>7</sup>. Это чрезвычайно мощное состояние, которое очень сильно приближает нас к жизненному успеху.

## Стресс — плохой и хороший

Стресс подготавливает нас к прогрессу. Стресс — необходимое условие для любого научения.

Скорее всего, вам приходится слышать о стрессе совсем другое. В средствах массовой информации, например, слово «стресс», как правило, ассоциируется с пессимизмом, депрессией, борьбой за выживание и пребыванием в зоне повышенного риска.

Однако у него есть и хорошая сторона. Стресс представляет собой специальный *адаптивный механизм*, который приспособливает наше поведение к вызовам окружающей

среды. Адаптивное поведение опирается на две стратегии: основную и вторичную.

- *Основная стратегия* используется мозгом, когда решение имеется в наличии.
- *Вторичная стратегия* используется, когда для принятия решения еще многое предстоит узнать и многому научиться.

Оказавшись в любой новой ситуации, человек испытывает стресс. Как мы подробнее расскажем, обсуждая клавишу «Эмоции», новые и необычные переживания и впечатления имеют обыкновение активировать сигнализацию мозга, то есть мозжечковую миндалину.

Если мы располагаем знаниями, необходимыми для решения той или иной проблемы, либо можем адаптировать свои знания и в результате избежать испуга, в действие вступает основная стратегия — она приводит к решению проблемы. В это же время позитивные эмоции сигнализируют нам, что мы находимся на правильном пути, и процесс решения данной проблемы ассоциируется у нас с радостью и другими приятными чувствами.

Если мы не приходим к решению сразу, это должно служить для нас сигналом, что надо быть осторожным, обдумать ситуацию еще раз, успокоиться, сходить на прогулку, взглянуть на все под другим углом и, возможно, прежде чем сделать еще один подход к решению проблемы, собрать побольше информации.

Некоторые люди, столкнувшись с новыми задачами и трудностями, быстро сдаются, другие проявляют упорство, третьим становится любопытно. Знание своих эмоций — непереносимое условие, которое необходимо для адаптивного обучения. Без эмоций невозможно адаптивное поведение;

без адаптивного поведения невозможно научиться чему-то новому.

При этом следует помнить, что стресс способен лишать вас контроля над ситуацией и вызывать негативные эмоции. Это отрицательный, плохой стресс. Как формулирует известный психолог Михай Чиксентмихайи, если проблемы и трудности, с которыми сталкивается человек, превышают его способности, ему грозит опасность негативного стресса.

Иначе говоря, негативный стресс не болезнь, а скорее сигнал, что надо расслабиться и успокоиться. Первые звоночки негативного стресса — проблемы со сном, указывающие на то, что важный генератор энергии дает сбой. В процессе глубокого сна наша память укрепляется, поэтому забывчивость считается одним из основных симптомов стресса. В конце концов цепь рвется в самом слабом звене, и человек заболевает.

Плохой стресс представляет собой физическую реакцию на трудности, которые возникают по внутренней либо внешней причине. Мы можем испытать стресс данного типа из-за своих мыслей; из-за того, что долго беспокоимся или грустим. Из-за того, что слишком много работаем, или из-за того, что явно не успеваем сделать все, что запланировано. Некоторые люди подвержены стрессу больше других, и все мы испытываем это неприятное чувство по-разному и в разные моменты жизни.

Например, кого-то просят приглядеть за чужими детьми — и это для них стресс, а кто-то получает удовольствие от этого процесса — все зависит от нашего восприятия и фрейминга (→Восприятие).

Если негативный стресс — следствие перенапряжения и сигнал, что вам давно пора сбросить обороты, то позитив-

ный стресс — это энергия, без которой невозможно саморазвитие и обучение.

Главное здесь — внимательно следить за аварийной сигнализацией вторичной стратегии. Если же вы не научились применять основную и вторичную стратегии, то, скорее всего, испытаете экстремальный стресс, в результате чего ваша способность к обучению резко снизится, а гиппокамп, от которого в огромной мере зависит память, сократится.

Позитивный же стресс, напротив, способствует возникновению в мозгу химических процессов, стимулирующих появление новых нервных клеток и увеличение их числа в зонах, ответственных за обучение<sup>8</sup>. Одновременно легкий стресс увеличивает количество нейрогормонов, повышая тем самым пластичность мозга и его способность к реорганизации<sup>9</sup>. Позитивный стресс способствует появлению новых нервных клеток.

Далее, если хронический стресс притупляет память, то острый стресс улучшает ее<sup>10</sup>. Например, вы лучше запомните то, что узнали за последнее время, если отправитесь сразу после работы на пробежку, а не уляжетесь на диван. Это объясняется тем, что повышенная активность мозга стимулирует процесс кодирования памяти.

Следует также помнить, что стресс вызывается не столько тем, что мы слишком много работаем, сколько неопределенностью, к которой это приводит. Тревога о том, на что у нас может не хватить времени, считается хорошо известным сигналом неопределенности, а большое количество новых факторов и начинаний серьезно ослабляет способность к адаптации. Факторы стресса — это условия, на которые нет непосредственной или автоматической адаптивной реакции<sup>11</sup>. Кроме того, для негативной стрессовой ситуации

характерно наличие слишком большого числа ничем не ограниченных целей, неопределенных идей и недостаточные возможности либо неполная общая картина для того, чтобы отсортировать эти замыслы, понять, как подойти к их осуществлению.

Таким образом, чтобы избежать плохого стресса, нужно первым делом укрепить в себе ощущение уверенности и определенности. Это потребует некоторых знаний, навыков (важную роль здесь играет креативность) и, не в последнюю очередь, времени.

## Игра на клавише «Тело»

Если говорить о познании собственного тела и умении управлять им, то здесь мы можем научиться у музыкантов очень многому. По сути, тело — первый инструмент любого музыканта; навыки самовыражения тела четко отражают эмоциональную чувствительность исполнителя к музыкальным составляющим.

Музыкантам, как и любым артистам, хорошо знакомо ощущение так называемого мандража, страха перед выходом на сцену. Начинающий исполнитель может истолковать его примерно так: «Нет, это не для меня», «Ничего у меня не выйдет», «Я для этого не гожусь», «Лучше бы я отказался». Поступая так, он элемент за элементом — тело, речь, фокус — возводит «Пирамиду неудачи», и его все больше охватывает нервозность.

А опытный виртуоз в этот момент скажет себе: «Эй-эй, погоди-ка, ведь без мандража в данной ситуации никуда». Позитивный стресс помогает нам хорошо делать свое дело,

он высвобождает совершенно необходимый в этот момент адреналин.

Одним из главных аспектов выдающегося исполнения является также психическая вовлеченность. Музыканты часто говорят, что, когда они играют, их внимание полностью сосредоточено на пальцах. Для любого музыканта чрезвычайно важно уметь отвлечься от мыслей о механических или технических аспектах игры и войти в состояние потока, в котором он сливается со своим инструментом и с музыкой. Этот уникальный эффект присутствия никогда не остается незамеченным слушателями и вдохновляет их.

Музыканты развивают и наращивают исполнительское мастерство, постоянно работая над своим телом и тренируя его навыки самовыражения. Ученые подсчитали: на то, чтобы добиться заметных успехов в том или ином деле, человеку требуется около 10 000 часов практики<sup>12</sup>. И это отлично известно любому настоящему скрипачу, пианисту, гитаристу. Все они буквально интегрировали музыку в каждую мышцу своего тела. Они не просто играют на музыкальном инструменте, они *сами* музыка.

Музыкальный образ мышления предполагает знание  
того, что весь прошлый опыт и практика хранятся  
в вашем теле.

Таким образом, для перехода на музыкальный тип мышления нужно знать и помнить, что весь ваш опыт хранится в вашем теле. Через свое тело, через «Пирамиду успеха» (→Успехи), вы можете получить доступ к прошлым успехам и повторно активировать этот ресурс. Каким бы делом вы ни занимались, если вам удалось достичь в нем реальных

высот, пикового уровня мастерства, значит, вы пришли к состоянию потока.

Научившись следить за сигналами своего тела и анализировать последствия даже мельчайших изменений (→Цели), вы сможете наладить с телом такой тесный контакт, что оно станет вашим главным советчиком, вы будете охотно к нему прислушиваться и выполнять все его рекомендации. Оно даст вам знать, когда вы на верном пути, а когда сбились с курса. Оно обеспечит вас своего рода обратной связью, и, отправляясь в путешествие ради изменения своей жизни к лучшему, ее надо учитывать непременно.

## Глава 4. Клавиша «Восприятие»

### Дирижируем своими интерпретациями

Наши трактовки событий и явлений напоминают линзы: от них во многом зависят оценки того, что мы видим, названия, которые мы присваиваем событиям и явлениям. Оценки эти субъективны и далеко не всегда обоснованны: здесь все в большой степени зависит от того, что мы хотим увидеть и что именно замечаем. Чувства и достижения музыкантов, как, впрочем, и всех остальных людей, в огромной мере определяются восприятием. Мы видим в чем-то или ком-то потенциальную угрозу? Или, напротив, нечто приятное, интересное, многообещающее? Суть музыкальности в значительной степени заключается в «дегустации» эффектов различных интерпретаций — и, при необходимости, в их целенаправленной корректировке, порой неоднократной. Это подводит нас к еще одному ключевому аспекту музыкального типа мышления: к психологической устойчивости — способности восстанавливать продуктивность в условиях мощного эмоционального воздействия.

### Какую историю вы хотите рассказать?

Вам наверняка приходилось слышать такие выражения:

— стакан наполовину пуст;

- стакан наполовину полон;
- мы видим мир не таким, каков он есть, а таким, каковы мы сами.

Эти выражения означают: мы видим то, что предпочитаем видеть, и происходит это постоянно, каждую минуту нашей жизни. Все сводится к нашему восприятию мира и способности решать, на чем сосредоточить внимание.

Лучше разобраться в этом вопросе вам помогут две важные психологические концепции: фрейминг и рефрейминг<sup>1</sup>. Фрейминг касается того, как мы относимся к ситуациям, с которыми сталкиваемся, и как мы их интерпретируем; рефрейминг — это то, как мы изменяем свое восприятие ситуаций, фокусируясь на других объектах и объяснениях, и, следовательно, интерпретируем те же ситуации иначе<sup>2</sup>.

Фрейминг касается того, как мы относимся к ситуациям, с которыми сталкиваемся, и как мы их интерпретируем.

Концепция фрейминга используется, например, в фотографии. Решая, как именно снять объект, фотограф выбирает фрейм (то есть, проще говоря, кадр). Как снимать: крупным или общим планом? Быть со снимаемым на одном уровне или запечатлеть его под каким-то другим углом? Кто будет в фокусе: один человек, другой или сразу несколько? Если фотограф ищет наиболее эффектный ракурс, значит, он точно знает, какого результата ему нужно добиться. Какую историю он хочет рассказать своим фото? Какова его цель? И какие ценности он таким образом стремится поддержать (→Цели, Ценности)?

Используется концепция фрейминга и в мире музыки. Решая, как подойти к работе над музыкальным произведе-

нием, музыкант выбирает свой фрейм. Как репетировать: все произведение сразу или по частям? Можно несколько раз сыграть его целиком. Можно сначала сосредоточиться на отдельных отрывках. Есть и третья стратегия: объединить первый и второй подходы. Каждому музыканту важно иметь в распоряжении набор стратегий — знание стратегий называют метакогнитивными знаниями. Это знание того, как разные стратегии ведут к выполнению различных задач и как переходить от фрейминга к рефреймингу и обратно, когда запущен механизм взаимодействия между частью и целым. Познание музыкального произведения отличается от изучения перечня четких фактов; в первом случае это процесс знакомства с «живым организмом», предполагающий его изучение с разных точек зрения. Именно поэтому мы, слушая одну и ту же музыку, испытываем каждый раз новые переживания.

В обычной жизни с нами происходит то же самое: фрейминг играет решающую роль в том, каким будет эффект каждой конкретной ситуации — с эмоциональной, психологической, поведенческой и физической точек зрения. Чтобы проиллюстрировать эту идею, рассмотрим такой пример.

Ваш телефон целую неделю молчит. Если вы решаете фреймировать данную ситуацию как «я одинок», то, скорее всего, вас охватят негативные эмоции: грусть, сожаление, даже злость. И если вы в таком настроении кому-нибудь позвоните, скорее всего, ваши слова прозвучат как слова человека, страшно обиженного тем, что ему никто не звонит, что о нем все забыли. Возможно, ваш тон расстроит и озадачит того, с кем вы разговариваете, и все может закончиться ссорой.

Теперь переосмыслим эту ситуацию (это и есть рефрейминг). Например, вместо того чтобы высказывать кому-то претензии, вы решаете сперва обдумать, какие ценности

вам хотелось бы в данном случае поддержать: «С кем я предпочел бы сейчас поговорить? Что в этом человеке такого, что для меня так важно? Каким может быть мой следующий шаг?»

А еще, оказавшись в такой ситуации, вы могли бы попытаться отыскать недочеты в «правдивости» своего первоначального фрейминга, то есть в идее вашего полного одиночества: «Ну да, мне действительно за целую неделю никто ни разу не позвонил. Зато в прошлые выходные мы с подружкой так мило поболтали за чашкой кофе, а в моем почтовом ящике два имейла от хороших друзей».

Есть у вас еще одна альтернатива: изначально взглянуть на свое временное одиночество с другой, позитивной точки зрения (это так называемый процесс нахождения выгод): «Возможно, я сейчас и правда чувствую себя немного забытым и брошенным. Зато это позволило мне вовремя выполнить работу и я смог дочитать потрясающе интересную книгу».

Обратите внимание на то, какой эффект оказывают эти три варианта рефрейминга. Один из них, скорее всего, лучше других подойдет именно вам, но ни один из вариантов не несет в себе «абсолютной истины» касательно вашей ситуации. Однако этим не отличается и ни один исходный фрейминг!

Такого понятия, как один правильный фрейминг,  
не существует.

Когда мы говорим о фрейминге и рефрейминге, такого понятия, как «истина», просто не существует. Есть более полезные фрейминги и менее полезные. Первые позволяют быть продуктивным; вторые, напротив, продуктивность снижают.

Так что практикуйтесь в рефрейминге и активно реализуйте свой выбор.

- Почувствуйте, как сказывается на вас текущий фрейминг.
- Подумайте, полезен ли для вас данный эффект; ведет ли он вас в том направлении, в котором вы хотите двигаться?
- Предложите несколько потенциальных рефреймингов и с удовольствием и непринужденно протестируйте их.
- Выберите рефрейминг, который обеспечивает наилучший результат.
- Внедрите этот рефрейминг в свой образ мышления.
- Почувствуйте, какой эффект он оказывает на ваши эмоции, мысли, действия и тело.

Чем больше вы будете практиковаться в игре на своем «внутреннем фортепиано», тем более плавным и эффективным будет этот процесс. Однако помните: если вы прежде никогда не корректировали свое восприятие, то чтобы рефрейминг стал простым и естественным делом, вам придется довольно долго тренироваться. Возможно, даже несколько месяцев.

## Вы видите то, что ожидаете увидеть

Музыкантам лучше, чем кому-либо другому, известно, что люди видят то, что ожидают увидеть. Если при выходе на сцену относиться к пребыванию на ней как к тяжкому испытанию, своего рода экзамену, то, скорее всего, заметишь только нахмуренные брови некоторых слушателей. Если музыкант чувствует, что оказался на сцене по недоразумению — «Вот сейчас, уже в следующую минуту, все поймут,

что во мне нет ничего особенного», — каждый зевок в зале интерпретируется им как прямое подтверждение этой идеи. Мозг становится его настоящим противником!

Мы фильтруем все свои переживания и опыт в соответствии с их первоначальным восприятием. Восприятие реальности чрезвычайно сильно зависит от ожиданий, которые, в свою очередь, базируются на наших моделях мышления и жизненных убеждениях. Американский ученый Питер Сенге говорит об этом так:

*«Мы используем устоявшиеся модели мышления и для идентификации проблемы, и для выработки ее решений. Слушая кого-то, мы обычно слышим очень мало из того, чего не слышали раньше. «Опять она за свое», — проносится в нашей голове. И с этой минуты мы избирательно слышим лишь то, что распознаем, интерпретируем услышанное на основе своих прошлых взглядов и чувств и делаем выводы, очень похожие на те, которые делали до этого»<sup>3</sup>.*

Психологи называют эту селективность предвзятостью подтверждения — мы склонны принимать и одобрять ту информацию, которая согласуется с нашими текущими убеждениями, подтверждает их правоту.

Люди склонны принимать информацию, подтверждающую правоту их текущих убеждений.

Выбор фрейма неразрывно связан с действием: вы меняете свое восприятие в реальной жизни. Две сотрудницы могут иметь практически одинаковые служебные обязанности — скажем, привлекать потенциальных клиентов и проводить торговые презентации, — но их фрейминг будет совершенно разным. Одна относится к встречам с потенци-

альными покупателями как к трудному экзамену, что, естественно, вызывает в ней чувство внутреннего сопротивления и прочие не слишком приятные эмоции. Вторая описывает этот опыт как «процесс завоевания клиента».

В итоге мы имеем дело с двумя абсолютно разными восприятиями очень похожих, повторяющихся событий. А ведь выбор восприятия чрезвычайно сильно сказывается на том, как человек использует свою энергию до, во время и после конкретного события. Заметьте: то, каковы эти события «на самом деле», по сути, совсем неважно. Основанием и для интерпретаций, и для действительности, в которой в результате живут и трудятся обе эти женщины, стал мир, созданный ими самими<sup>4</sup>.

Конечно, это вовсе не значит, что мы, почувствовав себя так, будто сдаем экзамен, должны непременно перестроиться и попытаться почувствовать себя завоевателями. Суть в том, чтобы научиться осознавать свой текущий фрейминг, начать замечать его последствия и творчески подходить к придумыванию других фреймов, которыми можно заменить предыдущий, не слишком удачный. Но следует помнить: то, что отлично работает для одного человека, может совершенно не подходить другому. Рефрейминг, который вы в конечном итоге выбираете, повлияет буквально на все ваши действия и результаты, и если один вариант не дает нужных результатов, выберите другой.

## Как работает рефрейминг

Современные исследователи много знают о фрейминге и рефрейминге. Уникальную возможность заглянуть в природу

рефрейминга нам обеспечило исследование, проведенное психологами Этаном Кроссом и Озлем Айдук<sup>5</sup>.

Испытуемых поделили на три группы и попросили вспомнить что-нибудь особенно неприятное из своей жизни, а затем сделать одно из трех:

- Сосредоточиться на пережитых тогда чувствах и ассоциироваться с ними, вспоминать о них довольно долго (в психологии этот процесс называют руминацией<sup>7</sup>) — *Почувствовать!*
- Заняться чем-то другим или хотя бы подумать о другом — *Отвлечься!*
- Проанализировать этот опыт так, будто наблюдаешь за происходящим на экране — *Отмежеваться!*

Исследователи обнаружили, что в зависимости от стратегии, использованной участниками эксперимента, эмоциональный эффект был совершенно разным:

Стратегия	Эмоциональный эффект (гнев, печаль)	
	Тот же день	Через неделю
Почувствовать!	Усилился	Остался прежним
Отвлечься!	Ослаб	Остался прежним
Отмежеваться!	Ослаб	Ослаб еще больше

В первом случае (*Почувствовать!*) эмоциональный эффект был четким и однозначным — люди, вспоминая неприятное событие, испытывали еще большую злость или печаль, чем на момент самого события, а спустя неделю негативные чувства, ассоциируемые с ним, оставались такими же. Время никого не лечило; гнев и печаль никуда не девались.

Эмоциональный эффект двух других вариантов (*Отвлечься!* и *Отмежеваться!*) был несколько иным: на день

проведения эксперимента обе группы испытуемых злились или грустили несколько меньше, чем на момент самого события.

Однако через неделю картина изменилась. Люди, которые отвлекали себя от неприятных воспоминаний какими-то делами или мыслями, и спустя неделю оставались уязвимыми и страдали.

Отвлечение от негативного опыта не трансформировало его смысл и, по-видимому, не изменяло интерпретацию подобных ситуаций в будущем; чувствительность к пережитому опыту сохранялась довольно долго.

Объяснение этому довольно простое. Психологам оно известно как правило Хебба, которое гласит (в формулировке ирландского профессора Иэна Робертсона): «Нейроны, которые вместе возбуждаются, связаны друг с другом»<sup>8</sup>. Когда две стратегии — в нашем случае неприятные воспоминания в сочетании с мыслями о чем-то ином — взаимодействуют друг с другом, содержание сохраняется. И тогда имеет место фрейминг, который можно было бы назвать консолидацией эмоциональной памяти<sup>9</sup>.

А вот у испытуемых, которые дистанцировались, отмежевались от своих негативных воспоминаний — иными словами, осознанно и целенаправленно смотрели на неприятное событие, как зрители в кинотеатре, под другим углом, — отрицательный эмоциональный эффект через неделю заметно ослаб.

Отмежеваться не значит забыть. Вы меняете курс и тем самым изменяете свое объяснение ситуации — и, следовательно, свои эмоции. Отмежевавшись, вы расширяете перспективу и создаете новые, позитивные воспоминания, которые и закрепляются в вашей памяти<sup>10</sup>.

## Когда срабатывает сигнализация в мозгу

Нажимая на клавишу «Восприятие», имейте в виду, что восприятие напрямую влияет на активность мозжечковой миндалины, или, как мы уже говорили, тревожной сигнализации нашего мозга.

Когда что-то или кто-то воспринимается как угроза, миндалевидное тело командует «Стоп!», и сообщение тут же передается по всему телу. Это просто замечательно, если нам действительно нужна защита. Нашим пращурам было бы не выжить в девственных лесах, если бы не сигналы миндалины об опасности. Но мозжечковая миндалина современного человека активизируется не только при угрозе, воспринимаемой как физическая, но и при «опасностях» куда более символического свойства: на экзаменах, во время совещаний и публичных выступлений, при внедрении организационных изменений и т. п.

Активация мозжечковой миндалины перед лицом любой опасности — реальной или символической — сопровождается напряженностью тела, убыстрением пульса, снижением уровня кислорода и сахара в крови, выбросом кортизола (гормона стресса) из надпочечников и, как правило, паническими мыслями относительно уровня опасности (→Тело, Мысли). Исследования показали, что, когда человек видит «нейтральный» образ и интерпретирует его негативно, активность мозжечковой миндалины возрастает. Если же он затем переходит к более нейтральной или позитивной интерпретации, ее возбуждение снижается. Таким образом, если для вас характерна привычка интерпретировать ситуации негативно, значит, вы активизируете миндалину гораздо чаще, чем человек, привыкший к нейтральным или позитивным интерпретациям.

Сегодня нейробиологи единодушно считают, что в человеке одновременно присутствуют все эмоции<sup>11</sup>. Они спрятаны в глубине, словно семена в почве, и готовы прорасти когда угодно. В каждый конкретный момент в вашем сознании доминирует пара тех или иных эмоций, но потенциально у вас есть постоянный доступ абсолютно ко всему их «репертуару». В значительной мере именно это обеспечивает возможность рефрейминга: вы всегда можете «сорвать» другой цветок — то есть выбрать другую эмоцию — вместо того, который красуется на вашей клумбе в данную минуту. Точно так же, как если бы вы шли по весеннему лугу и выбирали, какой цветок сорвать.

Все эмоции присутствуют в человеке постоянно, в любой момент времени, и они готовы прорасти когда угодно.

Вот почему, скажем, на похоронах некоторые из присутствующих глубоко скорбят по своей утрате, а другие радуются тому, какую прекрасную жизнь прожил усопший и как удачно она пересеклась с их собственной. Или, например, приходите вы на свадьбу, на которой жених без остановки утирает слезы радости, а невеста сияет от счастья.

Такие чудеса поведения возникают в результате одновременной игры на клавишах «Восприятие», «Мысли», «Эмоции» и «Тело».

## Рефрейминг Робинзона Крузо

Мир, в котором мы живем, прежде всего реализуется в нашем разуме. *Сама по себе* ситуация в том виде, в котором она

существует «в реальности», влияет на наши эмоции в гораздо меньшей степени.

Соня Любомирски, ведущий эксперт в области позитивной психологии, утверждает, что отправную точку («заданную позицию») нашего счастья во многом определяет генетика, что на этот фактор приходится 50% баллов «по шкале счастья». Еще на 10% счастье человека зависит от объективных жизненных обстоятельств и опыта. И, что самое главное, на 40% оно определяется тем, на что мы с вами способны непосредственно влиять, не в последнюю очередь путем позитивного восприятия действительности<sup>12</sup>.

Это очень важно для понимания того, насколько сильно человек может влиять на удовлетворенность своей жизнью и на собственное счастье. А еще это многое говорит о том, как, по сути, мало наше восприятие счастья зависит от неудавшихся взаимоотношений, увольнений с работы и даже от болезней.

Даже если человек свято верит, что смена президента в его стране сделает его счастливее, после осуществления этой мечты он в конечном итоге остается в той же степени счастливым или несчастным, оптимистичным или пессимистичным, каким был до этого<sup>13</sup>.

Приведем пример. Два родных брата оказались в совершенно разных жизненных ситуациях: один стал успешным бизнесменом и счастливым семьянином, а второй — одиноким безработным, да еще и пристрастился к алкоголю. И оба одинаково объясняли ситуацию: «Понимаете, мой отец был алкоголиком». Так где же истина? А истина здесь... субъективна. Одно и то же фактическое обстоятельство — отец-алкоголик — сделало одного брата борцом, а другого жертвой. Истории о своей жизни, которые мы придумываем и которых

придерживаемся, в огромной мере определяют, насколько жизнеспособными и перспективными мы себя считаем и чего нам стоит ждать от будущего.

Вы можете нацелить свое внимание в позитивную сторону, если воспользуетесь рефреймингом по методу Робинзона Крузо, описанным далее<sup>14</sup>.

Минус (-)	Плюс (+)
Я на необитаемом острове без всякой надежды на спасение	Но я жив, я не утонул, как все остальные с нашего корабля
Я изолирован от мира, я приговорен к одинокой жизни, полной невзгод и лишений	Но я не присоединился ко всем остальным с нашего корабля — они мертвы, а я нет
У меня совсем нет одежды	Но на острове настолько мягкий климат, что мне вряд захотелось бы что-нибудь надевать, будь у меня одежда

Американский национальный институт психического здоровья протестировал этот метод (он используется в области когнитивно-поведенческой терапии<sup>15</sup>) на нескольких сотнях участников эксперимента, страдающих депрессией в средней и тяжелой форме. Так вот: 60% пациентов излечились от тяжелой депрессии благодаря одному только упражнению, основанному на этом методе.

Поймите нас правильно — мы вовсе не утверждаем, что можно избавиться от серьезных психологических проблем, всего лишь изменив восприятие. Во многих случаях людям требуется помощь профессионального психолога. Мы лишь хотим обратить ваше внимание на то, насколько эффективно подобные упражнения помогают нам видеть мир с лучшей стороны и находить в нем не ограничения, а благоприятные возможности.

## «Карты», которые помогут вам ориентироваться

Каждый прожитый день мы создаем внутренние представления о внешнем мире. Эти «карты» помогают нам фильтровать свой опыт и ориентироваться в окружающей действительности. По мере поступления новой информации — всего, на что мы обращаем внимание, — эти «карты» дополняются и становятся полнее<sup>16</sup>. Подросток, проводящий вечера за просмотром порно в интернете, создаст «карту», которая будет существенно отличаться от «карты» сверстника, который целыми днями играет в сквош или зачитывается классической литературой. Наши «карты» создаются из опыта, ожиданий, побед и поражений, из страхов, убеждений и культуры. И потом они «расцветивают» эмоции, которые мы испытываем, и во многом определяют наш выбор. Следовательно, наше текущее восприятие реальности представляет собой сумму всего того, на что мы обращали внимание в течение всей предшествующей жизни.

Коллеги, начальник, супруг или супруга, родные и знакомые имеют свои собственные «карты». Один и тот же переживаемый одновременно с вами опыт — посещение концерта, спор, собрание, утренняя пробежка, — они вполне могут оценивать совершенно иначе, нежели вы, и делать из него совсем другие выводы. Люди, став свидетелями одной и той же ситуации, практически никогда не воспринимают ее одинаково, поскольку, исходя из своих уникальных «карт», обращают внимание на разные вещи.

Для нас наши «карты» представляют собой истину в последней инстанции. Услышав информацию, которая в них не вписывается, мы скорее отторгнем ее, чем изменим свою

«карту». Узнав то, что нас по-настоящему вдохновляет, но все-таки не вписывается в наши «карты», мы порою пытаемся внедрить в них новые данные, однако чаще всего безуспешно.

Опытный исполнитель может в ярчайших красках расписать своему юному ученику, как он добивается нужного состояния перед концертом, но все его слова могут оказаться тщетными. Например, он говорит: «Я стараюсь вызвать в себе чувство влюбленности. Чтобы мурашки по телу, чтобы сосало под ложечкой». Но если ученик пока ни в кого не влюблялся — или если слово «любовь» связано для него исключительно с негативными эмоциями, — слова учителя вряд ли помогут ему войти в это весьма полезное состояние. Вполне возможно, что ему для этого нужен собственный способ — скажем, представить себя путешественником перед долгожданной поездкой или испытать волнение летчика перед полетом. А человеку, для которого летать привычное дело, чтобы вызвать в себе ощущение продуктивного волнения, смешанного со страхом, и достичь нужного уровня возбуждения, потребуется сфокусироваться на чем-то третьем. Хорошему учителю музыки это отлично известно, и он поощряет ученика искать свой уникальный способ достижения нужного состояния.

Если фрейминг не достигает цели, стоит подумать о том, чтобы попробовать что-нибудь другое.

Если тот или иной фрейминг не приносит результатов, подумайте о том, чтобы изменить обстоятельства, фрейминг или то и другое вместе. Бывает и так, что вам действительно хотелось бы воплотить в жизнь определенный фрейминг,

однако он не достигает нужной цели. Считайте это сигналом: скорее всего, вам стоит попробовать что-то иное. Или, к примеру, вы решаете испробовать новый фрейминг, но «ничего не происходит»: знайте, это вполне может объясняться тем, что решение не согласуется с вашими внутренними «картами». Здесь все дело в том, насколько ваш стиль игры на «внутреннем фортепиано» подогнан под ваши внутренние «карты» и под «карты» людей, с которыми вы взаимодействуете.

Так что прежде чем обвинять себя в лени или терять веру в то, что вы можете измениться, измените сначала свою стратегию фрейминга. А если и это ничего не даст, измените ее опять.

## Изменения возможны благодаря пластичности «карт»

Нейробиологи доказали, что в зависимости от того, на чем конкретно мы концентрируем свое внимание, наш мозг проходит череду столь же конкретных изменений. Наши «карты» пластичны, они эволюционируют с течением времени. «Карты» одних людей меняются медленно и не слишком радикально, «карты» других — значительно быстрее и заметнее<sup>17</sup>. Из-за того что мозг пластичен, чрезвычайно важно замечать, на чем именно сосредоточено наше внимание в данный момент — на футболе, насущных потребностях, развлечениях, полезной привычке, нервозности, сексе, обуви и т. п., — ибо именно на это мы и затрачиваем львиную долю энергии. А на что мы направляем энергию, то и растет, того и становится в нашей жизни больше.

Вам наверняка знакома такая ситуация: как вы ни стараетесь, все не можете заснуть из-за капающего крана или громко тикающего будильника. И чем больше прислушиваешься, тем громче капанье или тиканье. Понятно, что это восприятие играет с вами злую шутку, ведь увеличить громкость тиканья никому и в голову не придет, да это и невозможно. Но как только вы начинаете обращать внимание на звук и воспринимать его как раздражающий фактор, он делается все громче до тех пор, пока не становится совершенно невыносимым, и вам приходится вылезать из теплой постели, чтобы закрутить кран, вырубить будильник и тем самым прекратить свои мучения.

А между тем — хоть вам в данных обстоятельствах это кажется совершенно невыносимым — есть люди, которые эти звуки и не заметили бы. Но есть и другие, которые способны на любые крайности, лишь бы отделаться от назойливого тиканья или капанья. И разница между ними определяется вовсе не «правдой» о капающем кране или тикающих часах, а их фреймингом.

Многие говорят: «Терпеть не могу то-то и то-то». Этим они, по сути, ставят знак равенства между собой (своей идентичностью) и непереносимостью определенного шума, поведения, слов и т. д. Но рефрейминг действительно возможен, хоть и кажется иногда чем-то совершенно недостижимым. Практически любой из нас способен перейти от нетерпимости к звуку тикающих часов к мысли, что он ласкает слух; мы можем начать относиться к публичным выступлениям не как к чему-то пугающему и неприятному, а как к интересному, мотивирующему событию.

Американский нейрофизиолог Джеффри Шварц сказал об этом так: «Куда мы направляем внимание своего мозга,

там и создаем связи и укрепляем их. Обращая внимание на негативные вещи, мы создаем и соответствующие связи»<sup>18</sup>. Так что если мы направляем внимание и внутренний диалог на тиканье часов и на веру в то, что этот звук для нас непереносим, противный звук будет нарастать и нарастать, пока окончательно не выведет нас из себя (→Мысли).

## Этот изменчивый фрейминг

Наш мозг чрезвычайно податлив к внешнему влиянию — гораздо больше, чем вы, возможно, думаете<sup>19</sup>.

В одном эксперименте, показавшем так называемую иллюзию фокусировки, группу студентов попросили ответить на два вопроса, которые задавались в определенном порядке:

— Счастливы ли вы в целом?

А затем:

— Сколько свиданий у вас было в прошлом месяце?

Когда вопросы задавали в такой последовательности, в ответах испытуемых не просматривалось особой связи между счастьем и свиданиями.

А потом порядок вопросов изменили:

— Сколько свиданий у вас было в прошлом месяце?

И затем:

— Счастливы ли вы в целом?

Отвечая на них в таком порядке, студенты воспринимали счастье как нечто неразрывно связанное с романтическими отношениями — и теперь то, что прежде не казалось особенно важным для счастья в целом, воспринималось ими как неперемный фактор счастья: чем больше свиданий, тем счастливее человек.

Совсем незначительное изменение в постановке вопросов изменило картину, которую участники эксперимента использовали для создания смысла. И это весьма распространенный, общий паттерн. То, что идет первым, устанавливает рамки для последующего. Эта рамка меняет фокус вашего внимания и, следовательно, вашу оценку: вы отвечаете уже по-другому.

А знаете ли вы, что, задавая людям вопрос о стрессе, вы реально можете вызвать у них стресс? Попробуйте попросить группу сотрудников оценить свой стресс по шкале от 1 до 10, специально обратив их внимание на слово «стресс». Услышав такой вопрос, люди задумываются, насколько они подвержены стрессу, и обычно вдруг замечают, что довольно сильно, даже если прежде никогда не думали о себе как о тех, кто живет и работает в стрессовых условиях. И оказывается, что от стресса страдает буквально весь отдел — вот так-то.

## Оптимисты против пессимистов

Речь обладает магической способностью направлять наше внимание. Данная мысль красной нитью проходит через всю эту книгу. На что вы обращаете внимание? Как используете речь? Зачастую достаточно малейшего изменения восприятия, чтобы та же ситуация породила абсолютно другие эмоции и мысли.

Прежде всего нужно определиться, каковы в основном ваши паттерны: оптимистичные или пессимистичные. Пессимисты интерпретируют свои неудачи и разочарования исходя из того, что их причина постоянна, всеобъемлюща и имеет

отношение лично к ним. Например, они говорят: «Лучше уже никогда не будет», «Это обязательно скажется на всей моей жизни», «Это я во всем виноват».

Психолог Мартин Селигман обнаружил, что пессимисты, когда у них что-то идет не так, в восемь раз чаще подвержены депрессии; а еще они хуже, чем оптимисты, учатся в школе и меньше преуспевают в спорте и на рынке труда<sup>20</sup>.

В отличие от пессимистов оптимисты интерпретируют неудачи и разочарования как что-то преодолимое, имеющее отношение только к данному случаю и возникшее по причине временных обстоятельств либо по вине других людей<sup>21</sup>: «Сейчас все пошло не совсем по моему плану. Но в следующий раз я смогу начать все заново и вместо этого сделаю то-то».

Вы когда-нибудь задумывались, какие паттерны восприятия в основном используете? Какой звук раздается, когда вы нажимаете клавишу «Восприятие»? Если бы вы были музыкантом, вам понравилось бы это звучание или вам захотелось бы иначе настроить свой инструмент?

Ваше текущее восприятие можно изменить, и первый важный шаг — начать обращать на него внимание.

Ваше текущее восприятие можно изменить, и первый важный шаг к этому — начать его замечать, обнаружить его, вывести, так сказать, на чистую воду. Конечно, старый паттерн не исчезнет окончательно, словно смытая волной надпись на песке, но со временем вы сможете ближе познакомиться с оптимистической альтернативой и научитесь активно использовать ее в своей повседневной жизни. Если, обнаружив, что вернулись к старому паттерну (а это вполне нормально), вы начнете во всем винить себя или вовсе сда-

дитесь (как, к сожалению, многие из нас), то не изменитесь. Но если вы обратите внимание на свой текущий паттерн восприятия, переформулируете его и пойдете далее по более оптимистичному пути, то позитивные изменения станут не только возможными, но — со временем — и весьма вероятными.

## Протопчите в лесу новую тропинку

Многие полагают, что, подавляя в себе старые привычки, они создают что-то новое. Однако в действительности наш мозг работает иначе. Ни один человек не может по своему хотению избавиться от нейронных сетей в мозгу, просто стереть их. Больше того, говоря о них и анализируя в деталях, вы рискуете укрепить именно те сети, активность которых вам хотелось бы понизить, и, следовательно, только усугубите ситуацию.

Так что, если вам хочется, чтобы чего-то в вашей жизни стало больше, всеми силами сосредоточьтесь на этом. А если вы хотите, чтобы чего-то в вашей жизни стало меньше, вам нужно *протоптать в лесу новую тропку* и как можно чаще по ней ходить.

На том участке, где будет протоптана новая тропинка, старая постепенно зарастет травой, но в любой момент она может опять выйти на первый план, поскольку однажды протоптанные пути никогда не исчезают бесследно.

Младенцы появляются на свет с примитивными рефлексамми, которые с возрастом «исчезают», потому что подавляются. Но если взрослый человек повредит кору головного мозга, это подавление может быть как бы отменено и примитивные

рефлексы вновь восторжествуют. Данный пример наглядно демонстрирует, что нам только кажется, будто эти рефлексы исчезли.

Правило Хебба гласит, что «нейроны, которые вместе возбуждаются, связаны друг с другом», а «нейроны, возбуждающиеся отдельно, разъединены»<sup>22</sup>. Это чрезвычайно важно знать, когда протаптываешь новую тропинку в лесу. Каждый раз идя по ней, вы укрепляете нервные связи новой привычки. А нервные связи, имеющие отношение в старой привычке, становятся все слабее и слабее, пока нам не покажется, будто они исчезли навсегда.

Нейроны, которые вместе возбуждаются,  
связаны друг с другом.

Это вовсе не означает, что вас не может отбросить назад и в какой-то момент вы не обнаружите себя вернувшимся к прежней привычке. Однако даже если это произошло, любой из нас способен элегантно вернуться к новому образу действий, продолжая укреплять соответствующие нервные связи.

## Мины на нашем пути

Надо признать, протаптывать новые тропы не всегда легко, поскольку по лесу коварно расставлены мины-растяжки, мешающие развитию личности и подлинным изменениям. Назовем лишь некоторые из них: тревога, самобичевание и привычка видеть вещи под фиксированным, неизменным углом зрения (→Мысли, Успехи).

Не стоит забывать и о весьма вредной привычке искать однозначные ответы на неоднозначные вопросы. «Почему я делаю это снова и снова?», «Интересно, почему я чувствую то, что чувствую?», «Почему все получилось так ужасно?», «Чем я все это заслужил?». Это все разные варианты вопросов, которые уведут ваше внимание в том направлении, по которому вам не хочется идти, — иными словами, заставляют сильнее сосредоточиться на «плохих» нейронах. Вы словно пытаетесь найти простой ответ, одну-единственную причину привычки, которая на самом деле имеет весьма сложную конструкцию. Но можете ли вы быть уверены в том, что на данный вопрос существует только один ответ? И что даже если вы его найдете, такой ответ будет наиболее значим и полезен? «Единственно верный ответ» далеко не всегда служит нам добрую службу. Он нередко приводит к разрыву между нами и нашими близкими и, следовательно, конфликтует с важными для нас ценностями (→Ценности).

На пути к подлинным изменениям вы встретите множество тупиков. Один из них — маниакальная одержимость вопросом «Почему?». Мы вовсе не хотим сказать, что вас не должны интересовать мотивы, причины и поведенческие паттерны; суть в том, что вы должны научиться направлять свою любознательность на то, что хотите создать, на видение, которое стремитесь реализовать (→Видение, Цели).

## Остатки сладки...

Профессор Джек Мезиров различает три формы рефлексии: рефлексия над содержанием, рефлексия над процессом и рефлексия над предпосылкой<sup>23</sup>. Только последняя форма

обладает способностью трансформировать ваш угол зрения и приводить к рефреймингу восприятия ситуации или проблемы. Благодаря рефлексии данного типа вы подвергаете сомнению свои предпосылки, убеждения и ценности и начинаете лучше понимать, как они влияют на ваше отношение к окружающему миру.

Это можно сделать по-разному. Один из самых эффективных методов заключается в том, чтобы начать смотреть на вещи через разные линзы, отличные от тех, которые вы используете в настоящее время.

Вот одно из упражнений, позволяющих проследить позитивные побочные эффекты вредных привычек.

- Сначала выберите что-то, что считаете вредной привычкой, например неумение распределять время или постоянные опоздания.
- Затем спросите себя: «Что фактически дает мне эта привычка? Что еще я могу получить благодаря ей? Какие положительные побочные эффекты в ней коренятся?» Спрашивайте себя до тех пор, пока не составите максимально полный список выгод и преимуществ. Если проявите настойчивость и будете абсолютно честны с собой — и примете даже те ответы, которые вам самому покажутся странными, — то в результате у вас может получиться довольно длинный список из двадцати, тридцати, а то и пятидесяти пунктов. Это упражнение заставляет вас целенаправленно и осознанно оспорить свой фрейминг анализируемой привычки и перейти от ее восприятия как плохой и глупой к выявлению ее преимуществ. Все наши привычки имеют под собой веские основания — даже те, которые мы в настоящее время считаем вредными, — и чтобы

изменить свое поведение и включить в него новые привычки, чрезвычайно важно изменить угол зрения.

Приведем пример. Один пожилой мужчина выявил у себя вредную привычку: когда к нему в гости приезжают взрослые дети, он всегда готовит слишком много еды. Задав себе вопросы вроде тех, что описаны выше, он составил длинный список положительных побочных эффектов этой привычки. В частности, оказалось, что он всегда старается поддерживать такие ценности, как «гостеприимство» и «щедрость». А раздавая оставшуюся после застолья еду детям, он имеет возможность проявить заботу о них. Далее этот мужчина вспомнил свое вечно голодное детство и понял, что, готовя намного больше, чем надо, он, по сути, устанавливает другой стандарт, стандарт изобилия, от которого его дети только выигрывают. Он почувствовал, что, поступая таким образом, делает детям добро. И демонстрирует свою любовь к ним. Кроме того, тот факт, что после обеда или ужина всегда оставалось много еды, как правило, порождал много шуток и смеха, и узы между ним и детьми становились еще крепче. В итоге человек перестал воспринимать эту привычку как нечто негативное и заслуживающее искоренения и искренне изменил свое отношение к ней.

А еще один человек считал плохой привычкой ежедневную вечернюю сигарету. Уложив детей спать, он на пару с женой обычно шел на кухню, где выкуривал сигарету-другую. Выполнив описанное выше упражнение, человек понял, почему он это делал. Каждый вечер, сидя рядом на кухне, они с женой обсуждали, как прошел день, размышляли и делились друг с другом своими соображениями. В эти моменты он чувствовал свою близость с женой, был расслабленным и уравновешенным (кстати сказать, душевная уравновешенность

входила в набор его ключевых ценностей). В ходе этих вечерних посиделок с сигаретой мужчина анализировал день прошедший и получал общее представление о дне грядущем. Когда дети засыпали и паре никто не мешал, сигарета на кухне символизировала переход на уровень особого душевного единения.

В обоих описанных выше случаях простое упражнение заставило обдумывать предпосылку. То, что изначально воспринималось как проблема и вредная привычка, приняло совсем другой вид. В результате наш первый герой решил вообще не менять эту свою привычку и впредь тоже готовить с большим запасом — теперь он видел ее совсем в другом свете. А наш второй герой понял, что благодаря этой привычке он удовлетворяет некоторые весьма важные для него потребности — и что даже если он сможет бросить курить, им с женой непременно надо будет найти какой-нибудь *другой* способ общаться по вечерам.

Если привычка позволяет удовлетворять ряд важных  
жизненных потребностей, не следует считать, что от нее  
можно избавиться.

Если та или иная привычка позволяет удовлетворять ряд важных потребностей, не следует считать, что от нее можно избавиться — это иллюзия. Если вы не сумеете увидеть позитив в привычке, которую считаете плохой, и не определите, какие ценности она поддерживает (→Ценности), то, скорее всего, со временем вернетесь к ней. А вот увидев эти позитивные эффекты, вы сможете творчески подойти к изобретению новых способов удовлетворения выявленных вами важных жизненных потребностей.

## Игра на клавише «Восприятие»

По сути, нажатие на клавишу «Восприятие» означает не что иное, как рефлексию над предпосылкой. Это открывает вам глаза на предпосылки и предположения, которые вы привыкли воспринимать как нечто само собой разумеющееся. Вы меняете предпосылку и, следовательно, вывод. Попробуйте сами!

Чтобы расширить перспективу при взгляде на ту или иную ситуацию, посмотрите на нее с разных углов — как видите ее вы, какова она с точки зрения другого человека или людей, участвующих в этой ситуации, — либо вообще с позиции нейтрального наблюдателя. Эти перспективы еще называют Первой, Второй и Третьей позицией.

Сумев, что называется, влезть в шкуру другого человека, изо всех сил постаравшись понять, что он думает и как себя чувствует в данной ситуации, вы совершите большой творческий скачок.

А если вы встанете на позицию нейтрального наблюдателя, то увидите ситуацию будто с расстояния, что позволит вам рассмотреть события в относительной динамике, понять общие намерения и ценности, а также разглядеть потенциальные решения. Это немного напоминает просмотр фильма: вы видите себя, людей, с которыми взаимодействуете, и ситуацию, которая разворачивается у вас перед глазами. Исследователи давно определили, что, если отступить подальше и обеспечить тем самым более широкую перспективу, это существенно усиливает способность человека к творческому решению проблем<sup>24</sup>. Можно сказать, такая осведомленность «от третьего лица» прокладывает путь к инновациям на внутриличностном и межличностном уровнях, что позволяет

нам изобретать принципиально новые подходы к ситуациям и отношениям с окружающими.

Все три позиции нужны и полезны. Некоторые преуспевают в одной из них, но, перейдя на другую, не могут добиться столь же хороших результатов. Но эти «мышцы» можно натренировать — гибкости можно научиться. А наивысшая степень понимания — и наивысшая мудрость — кроется в умении быстро и без труда менять все три позиции.

Наибольшая мудрость коренится в умении гибко перемещаться между всеми тремя позициями.

Музыкант, играя разные произведения, также переходит от намерений и музыкального языка одного композитора к намерениям и языку другого композитора. А еще ему надо уметь перемещаться на позицию своих слушателей. Кто они? Чего ожидают? Какие коррективы дадут нужный результат и помогут им понять и по достоинству оценить язык его музыки? Музыкант играет не только для аудитории, но и с ней вместе, и реакция слушателей способна существенно усилить их восприятие игры. Чтобы гладко, без помех менять позиции, музыкант должен обладать гибким, открытым типом мышления; по сути, это главное качество любого действительно выдающегося музыканта.

Реакция аудитории важна и для нашего с вами успеха — не в последнюю очередь из-за так называемого эффекта Розенталя<sup>25</sup>: ожидания других людей оказывают большое влияние на результаты нашего труда, на наше исполнение — они, как правило, становятся самосбывающимися пророчествами. Если окружающие изначально ни в грош вас не ставят, это непременно проявится в их действиях и ожиданиях,

и в результате вы съежитесь, втянете голову в плечи, и ваша продуктивность понизится. Если же окружающие о вас высокого мнения, это также проявится в их действиях и ожиданиях, а вы расправите плечи, расцветете, и качество вашего исполнения повысится. Следовательно, направление вашей спирали — вверх либо вниз — в той или иной конкретной ситуации или среде зависит не только от вас, но и от вашего окружения, от людей, образующих вашу аудиторию; от их восприятия и микромесседжей (→Эмоции).

Целью рефрейминга является эмоция — восстановленная продуктивность, — которая находит выражение и в физическом, телесном опыте. По сути, нажимая на клавишу «Восприятие», чтобы протестировать разные варианты рефрейминга, представить и почувствовать, что вам это даст, вы играете также на клавишах «Видение», «Ценности», «Эмоции» и «Тело». Видите, как тесно взаимосвязаны клавиши вашего «внутреннего фортепиано»?

Обратите внимание, как тесно связаны между собой  
клавиши вашего «внутреннего фортепиано».

Играя на клавише «Восприятие», помните о народной мудрости, гласящей: «Начинать всегда трудно». Все, что вы делаете в первый или во второй раз или просто очень редко, кажется непривычным и неудобным — и эти чувства зачастую заставляют вас сразу сдаться. Но чем больше вы будете заниматься и репетировать, тем привычнее будет становиться для вас звучание и потенциал клавиши «Восприятие» — и тем больше пользы она вам принесет. Умение расширить угол зрения — весьма существенное преимущество во всех тех случаях, когда вам нужно что-то создать, проанализировать,

спланировать, донести до кого-то или чему-то поспособствовать.

Со временем вы наверняка обнаружите, что ваши фрейминги меняются быстро и гладко. И, скорее всего, вы не будете повторять какой-то один, «золотой» рефрейминг. Вы разовьете способность замечать свой текущий фрейминг, ощущать его эффект, выработать ему альтернативы, выбирать и применять наиболее удачные из них, замечать разницу в результатах, и если разница в восприятии недостаточно существенна, повторять этот процесс снова и снова, пока не добьетесь самой полезной и вдохновляющей перспективы.

## Глава 5. Клавиша «Видение»

### Репетируем будущее

Создание картины собственных будущих успехов и достижений — чрезвычайно мощный и полезный навык. Каждый раз, когда вы мысленно рисуете такую картину и максимально живо репетируете в уме конкретную ситуацию, ваш мозг все лучше подготавливается к тому, чтобы однажды выйти на первый план и «сделать это» так, как вы это себе представляете. Ментальная тренировка нередко дает практически такие же результаты, как тренировки спортивные. Таким образом, инвестиции в развитие навыков визуализации будущего выгодны и полезны всем, умение, подобно хорошему музыканту, беспрепятственно переходит с интуитивной, зрительной системы мозга на аналитическую, вербальную, и обратно пригодится всегда. В этой главе мы опишем первые шаги на этом пути, чтобы вы смогли создать четкое, сильное видение своего будущего и со временем претворить его в жизнь.

### Нами движет видение

Что же такое видение? Встретившись на своем жизненном пути с истинным лидером-провидцем, понимаешь это сразу. Его глаза горят решимостью. Его слова проникают прямо

в сердце. Вас переполняет желание стать частью его видения, удостоиться чести быть одним из создателей будущего, которое придумал этот человек.

«Без откровения свыше народ необуздан», — говорится в Ветхом Завете. Задумайтесь о том, как важно видение для народа, для нации, для культуры. Самыми влиятельными были и остаются лидеры, у которых есть четкое представление о том, куда им — и нам вслед за ними — идти. Это провидцы, которые своей искренностью и словами способны тронуть за душу и пробудить в нас дар воображения. Весьма вероятно, что вот сейчас, когда вы читаете эти строки, ваша визуальная система работает, и вы рисуете в своем воображении образ какого-то великого лидера.

В приведенной выше цитате — «Без откровения свыше народ необуздан» — содержится еще один чрезвычайно важный момент: слова о необузданности. Народ необуздан! Нам необходимы видения, мечты и картины лучшего будущего, зарождающие в нас искру надежды и готовность к действию, — иначе нас ждет хаос и крах.

Нам нужны видения, мечты и картины лучшего будущего,  
зарождающие в нас искру надежды и готовность  
к действию.

Видение — это идея, или концепция, будущего. Провидческое мышление базируется на мышлении особого рода: на воображении. Это значит, что мозг провидца наполнен яркими, живыми картинами. Провидцы чаще всего встречаются среди политиков, но есть они и в мире бизнеса, науки и искусства. Все самые влиятельные менеджеры, известные писатели и успешные предприниматели имеют одну общую

характеристику: они по природе своей мечтатели. Они способны четко и ярко представлять себе будущее, предвидеть события и буквально на ходу вырабатывать стратегии, необходимые для достижения намеченных ими целей<sup>1</sup>.

Вы тоже умеете создавать внутренние образы. Например, вам когда-нибудь случалось прочесть книгу, а впоследствии, посмотрев ее экранизацию, испытать острое разочарование из-за того, что кино совсем не соответствует тем картинкам, которые вы рисовали в своей голове? Большинство людей ответят на этот вопрос положительно. Если вы из их числа, значит, вам тоже под силу создавать образы и вырабатывать видения, хоть вы пока еще не развивали этот навык целенаправленно.

## Память, ориентированная на будущее

Когда мы задействуем воображение и начинаем мыслить образно, значительная часть этой деятельности проходит в лобном полюсе лобных долей головного мозга<sup>2</sup>. Ученые доказали, что человек использует один и тот же участок мозга и когда вспоминает что-то реально произошедшее, и когда представляет себе то, что произойдет в будущем. А еще сегодня известно, что для нашего мозга моделировать действие и на самом деле совершать его — это одно и то же. Следовательно, между нашими воспоминаниями о прошлом, представлениями о будущем и способностью добиваться успеха в настоящем существует тесная и важная связь.

Это значит, что если ваша память плохо тренированная, как говорится, «дырявая», то, скорее всего, дыры имеются и в вашей способности предвидеть будущее, рисовать четкие

картины того, что вам хотелось бы претворить в реальность. И наоборот. Если вы хотите развить способность четко представлять себе свое успешное будущее, начните с ярких, живых рассказов о прошлом.

Эту же идею можно выразить и несколько иначе. Судя по всему, в результате эволюции наша память стала ориентированной на будущее<sup>3</sup>. Исследователи называют это памятью о будущем<sup>4</sup>, признавая при этом, что в разных людях данная способность развита в разной мере.

Сегодня уже известно, что память человека буквально забита информацией, и наше воображение, или нарративная схема (→Мысли), может использовать эти знания и направлять их на новые возможности в будущем.

Но не может ли память в некотором смысле также и сдерживать наше воображение? В настоящее время группа исследователей работает над проверкой гипотезы, суть которой состоит в том, что если человек слишком хорошо запоминает информацию, то он слишком много знает, и это блокирует его память о будущем. В то же время особо забывчивым приходится компенсировать свою особенность, дополняя память воображением. Когда датскому поэту Питу Хейну исполнилось восемьдесят лет, его спросили, в чем он особенно преуспел в жизни. И Хейн без малейших колебаний ответил: «Я очень хорошо забываю». Иными словами, обладать обширными профессиональными знаниями, несомненно, замечательно, но не менее полезна и забывчивость, поскольку она побуждает человека начинать с чистого листа, задействовать свое воображение, творить и создавать.

Вы можете использовать эти знания непосредственно в повседневной жизни и во время игры на своем «внутреннем фортепиано». Рабочая память мозга имеет очень огра-

ниченную емкость. Чем больше вы стараетесь запомнить, тем больше она заполняется и тем меньше в ней остается места для новых идей и знаний. Поэтому всегда старайтесь иметь при себе бумагу и ручку — это будет ваша «внешняя память». Записывайте новую информацию и мысли. Тогда вы их не забудете и в то же время не забудете свою рабочую память. А еще раз и навсегда примите факт: что-нибудь — и немало — вы непременно забудете. И это прекрасно!

Отказываясь принять этот факт, вы направляете на запоминание слишком много усилий. Если вы считаете, что запоминаете плохо, это заставляет вас забывать еще больше. Целенаправленно тренируя способность доверять своей памяти, вы делаете очень выгодные инвестиции. Помните: всему свое время! Мысль или идея, которая улетучилась прежде, чем вы обратили на нее достаточно внимания, вернется, если вы верите, что так будет, и если для нее найдется место в вашей рабочей памяти. Если же ваша рабочая память забита нереализованными намерениями и фрагментарной информацией — а принцип использования «внешней памяти» вы игнорируете, — тогда эта память становится беспорядочной и хаотичной и в ней не остается места для свежих мыслей, сколько бы великих идей вас ни посещало.

Всегда старайтесь иметь при себе бумагу и ручку —  
это будет ваша «внешняя память».

Так что начните экспериментировать. Попробуйте хранить информацию в той или иной форме «внешней памяти» и посмотрите, как это работает в вашем конкретном случае. Что для вас лучше: делать быстрые записи на клейких бумажках, в блокноте, в записной книжке, в iPhone? Составить

постоянно обновляемую интеллект-карту? Регулярно записывать мысли и идеи на диктофон? То, какие методы больше всего подходят именно вам — и в какой степени они сочетаются с вашим образом жизни, — можете определить только вы сами!

А еще начните рассказывать яркие истории о своем прошлом. И создавать в голове картины потенциальных сценариев будущего. Вы можете серьезно развить, натренировать свою мотивацию, постоянно имея перед глазами видение и в то же время помня, что все никогда не будет точно таким, как вы ожидаете. Вам надо признать этот факт и подготовиться к гибким маневрам.

Чтобы преуспеть в игре на «внутреннем фортепиано», просто необходимо целенаправленно тренироваться в умении создавать образы для своего внутреннего ока. Когда вы видите четкие образы — а в вашем мозгу они претворяются в жизнь, — активируется та же часть мозга, которая возьмется за дело, когда вы начнете осуществлять свое видение в действительности.

## Медленная и быстрая ментальные системы: какую когда использовать?

В нашем мозгу имеется две ментальные системы: медленная и быстрая. Четкое взаимодействие этих систем чрезвычайно важно при создании видения и выработке идей, которые позволяют вам двигаться в нужном направлении ради реализации своих планов.

Надо сказать, концепция двух ментальных систем в человеческом мозге отнюдь не нова. Еще древние греки говорили

об аполлоновском и дионисийском мировоззрении; Фрейд проводил грань между рациональным сознанием и спонтанностью подсознания; эту же концепцию мы имеем в виду, указывая на разницу между аналитическим и интуитивным мышлением. И современные исследования мозга дополняют и развивают эту идею<sup>5</sup>.

Фактически две системы взаимосвязаны и комплементарны — это означает, что они воздействуют друг на друга и могут становиться активными или пассивными в зависимости от конкретной ситуации, проблемы, задачи или цели.

— *Медленная система* аналитическая, однозначная, последовательная, управляемая и маломощная.

— *Быстрая система* всеобъемлющая, неоднозначная, параллельная, автоматическая и мощная.

Эту разницу между системами можно использовать с большой пользой для себя. Прежде чем приступить к решению той или иной задачи, советуем оценить, какова она: простая или сложная. Если задача простая, лучше использовать медленную систему и выбрать аналитический подход. Если же она сложная, используйте быструю и внимательно прислушайтесь к своей интуиции.

Этот совет может показаться вам удивительным, поскольку мы часто поступаем как раз наоборот! Например, если организация сталкивается с какой-то сложной проблемой, она зачастую задействует медленные системы и проводит длиннющие собрания и обсуждения, которые в конечном итоге приводят к изначально ожидаемому результату.

Голландский психолог Ап Декстергюйс направил группу испытуемых в магазин за покупками, но делать это они должны были в двух разных местах и двумя разными способами: либо медленно, подолгу обдумывая каждую покупку, либо

быстро, принимая решения спонтанно. Сначала участникам эксперимента предложили купить что-нибудь из одежды — простая задача. В результате оказалось, что медленные покупатели были гораздо больше довольны своим выбором, чем быстрые. А потом испытуемых попросили обставить квартиру новой мебелью. На этот раз своими покупками были больше довольны те, кто принимал решения быстро<sup>6</sup>. Иными словами, рациональный, осознанный подход больше годится для простых решений, а сложные решения лучше всего принимать, руководствуясь эмоциями и интуицией.

Если задача простая, используйте медленную систему;  
для решения сложной используйте быструю.

В рамках другого исследования Декстергюйс попросил участников нескольких групп выбрать из четырех предложенных вариантов наилучший с их точки зрения автомобиль. Первой группе предложили четыре фактора, на основе которых им предстояло сделать выбор. Впоследствии оказалось, что для этой группы лучше всего работает медленный, аналитический подход: с его помощью более чем половина испытуемых выбрала наилучший из четырех предложенных автомобилей. Вторую группу намеренно отвлекали от аналитических рассуждений, а затем заставили принять быстрое решение. И ее результаты были заметно хуже. Однако когда ученые усложнили эксперимент, случилось нечто весьма неожиданное. На этот раз испытуемым предстояло сделать выбор, исходя из двенадцати факторов — куда более сложный и правдоподобный сценарий. И аналитическая стратегия оказалась успешной менее чем в 25% случаев. Наилучший результат показала группа, которую ознакомили со всеми

необходимыми для принятия решения сведениями об автомобилях, а затем вдруг прервали процесс обдумывания, заставив людей решать кроссворд. Потом попросили вернуться к автомобилям и быстро принять решение. Вынужденные использовать во многом интуитивный процесс принятия решений, члены этой группы выбрали наилучший вариант автомобиля в 60% случаев<sup>7</sup>.

Как же это объяснить? Да очень просто. Когда вам нужно решить относительно сложную задачу, например обставить квартиру новой мебелью или принять важное бизнес-решение, это требует такой большой мощности мозга, что медленная система с этим просто не справляется. А быстрая система не только отличается значительно большей мощностью, но также имеет возможность опираться на эмпирические знания из медленной системы. Следовательно, при принятии сложных решений стоит полагаться на интуицию, но при этом помнить, что вы не застрахованы от ошибок, особенно если задействованы мощные чувства и эмоции.

Какое же все это имеет отношение к нашей игре на «внутреннем фортепиано»? На самом деле, непосредственное, ведь если вы убеждены, что правильный ответ на сложный вопрос можно получить, подойдя к делу исключительно с аналитической точки зрения, то вы ошибаетесь. Правильнее всего было бы улучшить взаимодействие между быстрой и медленной системами, прислушаться к интуиции быстрой системы, а затем переместить идею в медленную и всесторонне обдумать ее, воспользовавшись своими аналитическими способностями. Либо наоборот: начать с анализа ситуации, а затем снять напряжение психологической концентрации, введя в игру тело, — пойти погулять, сделать пару-другую физических упражнений, немного поспать, —

и тем самым привлечь новые представления (в высшей степени визуальные).

## Обостряйте свои чувства

Медленная система мозга мыслит словами, а быстрая — образами. Когда вы нажимаете на клавишу «Видение», вам необходимо войти в контакт с быстрой системой. Мы, люди, отличаемся от животных тем, что обладаем воображением и логикой, но предполагать, что наше развитие базируется на рациональности (то есть на логическом мышлении), будет очевидной ошибкой.

В действительности отправным пунктом для человеческих существ является «мышление телесное». Природу и общество мы постигаем посредством своих тел; мы представляем себе природу в телесном образе, образе матери-земли, которую каждую весну оплодотворяют, бросая семена в обнаженную почву.

Антропоморфизм (приписывание человеческих качеств окружающей среде) имеет фундаментальное значение для нашего рационального и абстрактного мышления. Наши словесные описания предметов и событий часто основаны на телесных образах: у иголки есть ушко, у стула ножки, у расчески зубья, у бутылки горлышко и т. п.

Каждый человек рождается с телом, чувствами и мозгом, а язык и речь появляются у него лишь со временем. Мир, в который мы приходим — это прежде всего мир движений, цветов, звуков, света, запахов и текстур. Прикосновение теплой руки ощущается иначе, нежели прикосновение к стальной детали станка. Дотронувшись до дерева, не перепутаешь

его с ковром. Что-то на ощупь твердое, а что-то мягкое; есть жидкое и горячее, а есть твердое и холодное. И все это мы видим и ощущаем. Но не только это. Уже на чувственном уровне наши умственные процессы в работе: они задают вопросы.

Здесь нет строгой очередности — сначала ощущение, затем восприятие и, наконец, познание: «Я чувствую, я воспринимаю, я думаю»<sup>8</sup>. По сути, последние два момента влияют на наши чувства и *управляют* ими. Например, одинаковое прикосновение, скажем, щекотка, может быть крайне неприятным для одного человека и доставлять удовольствие другому. И дело не в самом ощущении как таковом, а в фильтрах, через которые мы пропускаем свои чувства. Мы решаем: боимся мы щекотки или она нам приятна? Нравятся ли нам вообще подобные прикосновения; щекочет ли нас человек, которому «разрешено» это делать?

Восприятие и познание могут влиять на наши чувства  
и контролировать их.

Тело с его чувствами и разум с его умственными процессами существуют не по отдельности — это одно целое. Следовательно, для осознания и понимания того, что нас окружает, необходим хорошо развитый сенсорный аппарат. Вы можете натренировать себя и научиться лучше распознавать характеристики и качества мира, в котором живете; проще говоря, вы можете научиться лучше чувствовать, видеть и слышать. И в этом случае обострение чувств становится важнейшим компонентом вашего саморазвития.

Включая «внутреннего наблюдателя» — то есть способность наблюдать за происходящим с нейтральных позиций (→Мысли), — вы получаете доступ к огромному разнообразию

сенсорных стимулов. Чувства зачастую хранят информацию, которая может оказаться чрезвычайно полезной в какой-то текущей ситуации. Это серьезно повышает шансы на то, что ваши интерпретации событий будут более рациональны и обоснованны, нежели те, которых вы, скорее всего, придерживались, когда ваш сенсорный аппарат был более ограниченным.

Когда вы начнете уделять больше внимания конкретному чувственному опыту в разных ситуациях, то разовьете навык воображения — это самый верный способ. Став более восприимчивым к уникальности каждой ситуации, поначалу вы можете почувствовать себя уязвимым и незащищенным, но скоро непременно привыкнете к этому. Все, чему вы таким образом учитесь и что познаете, попадает прямым в вашу эпизодическую память, которая базируется на зрительных образах<sup>9</sup>.

Эпизодическая память — источник образов, возникающих в вашем сознании, и нарративное ядро вашей индивидуальности. Если эпизодическая память повреждена, человек лишается и того, и другого. Следовательно, наша динамическая индивидуальность тесно связана с тем, что еще не произошло, и с нашим представлением о том, что могло бы случиться.

Включив чувства и начав ярче и живее воспринимать вещи и события, вы, вероятно, заметите, что они тесно связаны с вашими эмоциями (→Эмоции). Лучшее всего обычно запоминается опыт, в ходе которого чувства были обострены до предела. Для создания действительно богатой картины и долгосрочного воспоминания необходимы сильные эмоции. Тот же принцип применим и к рассказыванию историй, в ходе чего мы организуем события в эмоционально значимый паттерн.

И здесь мы с вами подходим к очень важному выводу: видение представляет собой эмоциональный паттерн, поскольку наше представление о будущем всегда связано с чувствами — чувствами возбуждения, заинтересованности, неопределенности и страха.

Но клавиша «Видение» сопряжена не только с будущим, но и с настоящим. С вашим настоящим. С вашей индивидуальностью. Вашей сущностью. Вашими ценностями. Через видение вы создаете собственную реальность. Какие нарисованные в воображении образы вам дороже всего? И какие из множества возможных результатов, к которым в потенциале может привести ваш выбор, вы видите реализующимися? Какие эмоциональные паттерны ощущаете, представляя себе свое будущее?

## Мечта, лежащая в основе проблемы

Наша культура приучила нас искать проблемы и сосредотачиваться на них. Хотите убедиться? Просто послушайте по телевизору новости или политические дебаты и подсчитайте, сколько раз в них упоминаются и обсуждаются проблемы<sup>10</sup>. Проблемы находятся и в центре внимания мира технического, где постоянно ломаются станки, инструменты и оборудование. Однако наше развитие и человеческая жизнь как таковые не должны быть сфокусированы исключительно на проблемах.

«В основе любой проблемы лежит несбывшаяся мечта», — сказал однажды известный издатель Питер Ланг. У человека всегда есть выбор: сосредоточиться на проблеме или на лежащей в ее основе мечте. В первом случае мы хоть и играем

на клавише «Мысли», однако это не самая удачная мелодия: активный, ориентированный на проблемы внутренний диалог становится началом нисходящей спирали. А второй вариант — пример эффективной игры на клавише «Видение» с переходом на клавиши «Цели» и «Эмоции». Проблемы заставляют нас чувствовать, что мы топчемся на месте; мечты побуждают идти вперед.

У вас всегда есть выбор: сосредоточиться на проблеме или на лежащей в ее основе мечте.

Чтобы лучше понять, чем отличаются эти два подхода, попробуйте выполнить такое упражнение. Выберите какую-либо проблему (или трудную задачу), с которой вы столкнулись на жизненном пути. Это может быть проблема нехватки времени, баланса рабочей и личной жизни; то, что вы всегда хотели сделать, но не сделали; сложные отношения с другими и т.д.

Сначала изучите ее через «линзы проблемы». Спросите себя:

- В чем заключается моя проблема? Приведите конкретный пример.
- Как давно она существует?
- Какой мой наихудший опыт, пережитый из-за этой проблемы?
- Как эта проблема сказывается на моей жизни?
- Почему я до сих пор не решил эту проблему?

Прочувствуйте внутренний эффект этих вопросов. Как они на вас влияют? Как они сказываются на вашей энергии и мотивации? Как ведет себя ваше тело?

А теперь посмотрите на ту же проблему через «линзы мечты», задав следующие вопросы:

- О чем я мечтаю? Как выглядит моя мечта, какие чувства вызывает?
- Что даст осуществление этой мечты мне, моим родным, моей организации?
- Какая конкретная цель (цели) поможет мне хотя бы чуть-чуть приблизиться к этой мечте?
- Какие внутренние или внешние ресурсы могут помочь мне реализовать эту мечту?
- Что мне особенно удавалось в подобных ситуациях прежде?
- В каких случаях мне помогали те или иные клавиши моего «внутреннего фортепиано»?
- Итак, какие же конкретные шаги я сегодня предприму, чтобы достичь своей цели и приблизиться к мечте?

Опять прочувствуйте внутренний эффект. Как эти вопросы на вас влияют? Как они влияют на вашу энергию? Как чувствует себя ваше тело?

Только что вы испробовали оба вида «линз»: «линзы проблем» и «линзы мечты». Чем отличается их влияние на вас, на ваш опыт и ваши переживания? Заметьте, что фокус сместился совсем незначительно, но, надеемся, внутренний эффект разнился, и заметно.

Отказавшись от «линз проблем», вы отказываетесь также и от чрезвычайно контрпродуктивной стратегии при использовании клавиши «Мысли». Эта контрпродуктивная стратегия заключается в том, что вы ярче всего представляете себе именно то, с чем вам очень не хотелось бы сталкиваться впредь.

Обратите внимание, что, используя «линзы мечты», вы начинаете играть на клавишах «Видение», «Ценности», «Цели» и «Успехи». Это совершенно иной подход к жизни. Подобный

эффект вы почувствуете также при игре на клавишах «Тело», «Эмоции», «Восприятие» и «Мысли».

Лучше освоив свое «внутреннее фортепиано» и научившись на нем играть, вы сможете распознавать, какие эмоции вызывает у вас использование «линз проблем» и что вы чувствуете, нажимая на клавишу «Видение».

## Восемь клавиш — восемь точек входа новых идей

Если вы чрезмерно сконцентрированы и слишком погружены в «режим решения проблем» — не ждите озарения. Скорее всего, это заведет вас в своего рода ментальный тупик, в результате чего даже благие намерения станут контрпродуктивными, поскольку перестанут согласовываться с логикой мозга.

Современные нейробиологи знают, что моменту прозрения всегда предшествует период расслабленных размышлений, следовательно, всем полезно научиться немного отключаться! Посмотрите на ситуацию глазами мечтателя, расфокусируйте взгляд. Поэкспериментируйте также с созданием мысленных картин — умением видеть вещи внутренним оком — и добавлением в них цвета, контуров, четкости.

В главе, посвященной клавише «Успехи», мы подробно поговорим о том, что происходит, прежде чем человека посещает озарение. А сейчас просто запомните, что, когда вы нажимаете на клавишу «Видение», медленная, аналитическая вербальная система вашего мозга отдыхает, давая дорогу быстрой, интуитивной, провидческой системе — супергерою мира озарения. Вас посещает прозрение, и все ваше тело

готово к действию. Очень рекомендуем исследовать данный процесс в малейших деталях, научившись максимально использовать потенциал своего мозга.

По сути, восемь клавиш «внутреннего фортепиано» можно рассматривать как разные точки для входа в состояние расслабленного размышления того вида, которое способно вывести нас из ментального тупика на дорогу к прозрению и действию. Нажмите на клавишу «Восприятие» — обдумайте разные потенциальные варианты рефрейминга данной ситуации. Нажмите на клавишу «Успехи» — мысленно пролистайте каталог своих прошлых успехов и достижений, этот неиссякаемый источник полезных знаний. Поиграйте на клавише «Видение»: расслабьте мышцы лица, наклоните голову вбок. примите задумчивый, а не сосредоточенный вид — короче, сделайте вид человека, слегка отключившегося.

Иными словами, научитесь переходить на другие клавиши, когда чувствуете, что слишком надолго застряли на клавише «Мысли». Овладев игрой на своем «внутреннем фортепиано», вы всегда будете иметь альтернативу — новые пути, по которым можно пойти множество вариантов, способных приблизить вас к желательным переменам. Вот увидите, со временем вы наверняка сочтете потраченные на это силы одной из самых выгодных инвестиций.

## Заявки о мечте, которые помогут вам на старте

Все люди рождаются, живут и умирают. Жизнь — это путешествие со многими важными вехами, но беспорна и однозначна только последняя. Вы когда-нибудь пробовали проделать

воображаемый путь к самому концу своей жизни и оттуда оглянуться назад? Что вам хотелось бы увидеть с этой точки? Как вы повлияли на свою жизнь, как изменили ее? Не забыли ли о чем-то важном?

Отправьтесь в это воображаемое путешествие прямо сейчас, и пока вы там — то есть перед возвращением в настоящее время, — сделайте внутренний мгновенный снимок того, что увидели. Спросите себя: что делает это видение несомненно значимым, наполненным смыслом? Достижение каких конкретных целей позволит его реализовать?

Так вы увяжете свое видение со всеобъемлющей программой действий в своей жизни, с масштабными планами по ее изменению. Но можно увязать его и с менее амбициозной программой: конкретной беседой, задачей или событием.

Помните, что любое видение — это плод воображения. Приступая к созданию своего видения, можно начать с ряда так называемых заявок о мечте.

- Если бы я был мультимиллионером и мне не нужно было беспокоиться о своих доходах, я бы...
- Если бы я мог прямо сейчас решить одну из мировых проблем, я бы сделал...
- Я бы согласился бесплатно работать в...
- Самое великое дело, в котором я себя вижу, это...
- Если бы я был главой государства, я бы первым делом добился, чтобы...
- Если бы я был абсолютно уверен в успехе, то осмелился бы на...
- Если бы я мог повлиять на будущее, я бы...
- Больше всего мне хотелось бы оставить в этом мире такой след...
- Если бы мне был гарантирован успех, я бы...

— Больше всего я хотел бы влиять на людей через...

Если у вас есть видение, но оно не слишком четкое и ясное, добавьте в картину цвет, контур и мелкие детали. Обратите внимание на то, что вы в этот момент чувствуете. Как можно изменить данный образ, чтобы он вызывал более позитивные чувства? Какие ценности вы поддерживаете этим видением? Кого из людей видите рядом с собой в картине своего будущего? Каких целей вы достигаете? Что делает это видение важным и значимым?

Сделав ментальный снимок своего видения, можете приступить к его расшифровке, к пониманию его отдельных элементов через их словесную формулировку и детальный анализ. Кстати, это еще один пример взаимодействия между быстрой, визуальной, и медленной, аналитической, системами мозга.

Ваше воображение — ключ к лучшему будущему, ибо оно становится возможным благодаря четкой воображаемой концепции того, как все может быть. Ваши ментальные образы управляют вашими чувствами и восприятием, потому что вы всегда видите и воспринимаете мир на основе переживаний и образов, созданных вашим воображением. Вы не просто видите реальность, а сами ее формируете.

Вы не просто видите реальность — вы сами  
ее формируете.

Вот почему удача — это не то, что одному просто дано, а другому нет: это то, что человек создает сам. Вы представляете себя в ситуациях, в которых вероятность, что вам повезет, наиболее велика, и тем самым увеличиваете вероятность такого исхода.

## «Мысленный слепок», который помогает расти

А теперь давайте обсудим мощный способ использования видения, известный под названием «мысленный слепок»<sup>11</sup>, который наглядно демонстрирует, как тренировка *разума* может повысить эффективность *физических* тренировок.

Если вернуться к миру музыки, то следует напомнить: каждому пальцу соответствует своя зона в коре головного мозга, и благодаря регулярной практике эта зона увеличивается. Практика ведет к совершенству. Например, если просканировать мозг пианиста, то будет видно, что область его мозга, ответственная за беглость пальцев, больше, чем у большинства других людей.

Но предположим на минуту, что пианист тренирует пальцы исключительно силой своего воображения. Что он смотрит на ноты и представляет себе, будто играет их на настоящем инструменте. Именно так, кстати, поступал знаменитый канадский пианист-виртуоз Глен Гульд перед тем, как зайти в студию звукозаписи<sup>12</sup>, и это приносило превосходные плоды. Как показало одно исследование, в рамках которого активная группа сравнивалась с контрольной (ее члены не делали никаких упражнений), физические упражнения позволяют усилить пальцы на 30%. А если вы тренируете пальцы мысленно, их сила возрастает на 22% — и это при том, что вы ими даже не шевелите. Ваше воображение развивает нервные клетки<sup>13</sup>.

Воображение развивает нервные клетки?! Вот это здорово! Данный факт еще раз подчеркивает огромную важность психологического настроя и тренировок. Исследования показали, что, сконцентрировавшись на кровотоке в больших пальцах

ног, человек фактически улучшает кровообращение в этой области<sup>14</sup>. То же относится и ко многим другим сферам нашей жизни и карьеры: терпеливо и настойчиво сосредоточившись на стимулировании чего-то, мы имеем все основания ожидать, что этого станет больше.

Сосредоточившись на чем-то терпеливо и настойчиво,  
вы способствуете его росту и развитию.

Вы вполне можете научиться делать «мысленные слепки» и воплощать свое видение в жизнь, задействовав все свои чувства. Для этого всего лишь нужно *ассоциировать себя* с тем или иным позитивным опытом, то есть обеспечить свое интенсивное присутствие в нем. Увидьте, что видите; услышьте, что слышите; почувствуйте, что чувствуете; ощутите, что ощущаете, на запах и вкус — так, как если бы вы действительно были там!

Однажды знаменитый легкоатлет-копьеметатель Стив Бакли за четыре недели до начала сезона соревнований повредил лодыжку — нормально тренироваться он не мог. Тогда он принялся делать «мысленные слепки»<sup>15</sup> и каждый день мысленно метал тысячи воображаемых снарядов. За две недели таких тренировок спортсмен восстановил физическую форму практически до того же уровня, какой был до травмы.

В основе идеи «мысленного слепка» лежит условие, что ваш мозг уже относительно натренирован и обучен и вы в воображении, по сути, повторяете те или иные знакомые вам действия. Если, например, вы никогда в жизни не метали копье, то вряд ли достаточно хорошо представляете себе, как это делается, и подобные упражнения особой пользы вам не принесут.

Именно по этой причине так важна клавиша «Успехи»: вам непременно нужно научиться входить в контакт со своим успешным прошлым опытом, даже с тем, о котором забыли.

Возможно, вы никогда не произносили речь перед аудиторией в три сотни человек, но вполне вероятно, что вам приходилось выступать перед десятком или хотя бы перед парой человек, и этот опыт был весьма успешен. Воскресите в памяти те события и то, как продуктивно вы себя тогда вели; практикуйтесь во вхождении в это особое состояние (→Тело) и шаг за шагом создавайте картину того, как вы применяете все это в будущей ситуации, на этот раз произнося речь перед аудиторией в триста человек.

Иными словами, создание «мысленных слепков» становится возможным благодаря доступу к многочисленным фрагментам опыта, пережитого вами ранее и хранящегося в «запасниках». Помните, что даже чемпион мира когда-то был новичком. Верьте в свой успех, и он придет. Практикуясь в создании «мысленных слепков», вы непременно разовьете нужные способности.

В том, как мы, люди, кодируем и храним свой опыт, наблюдается определенное структурное сходство:

- Мы либо смотрим на пережитый опыт своими глазами и видим то, что видели тогда, — то есть *ассоциируем себя с опытом*.
- Либо видим себя в процессе проживания опыта со стороны, словно на экране, — *отмежевываемся от опыта*.

Иногда установить между собой и ситуацией некоторую дистанцию очень полезно — это позволяет регулировать эмоции и способствует творческому решению проблем<sup>16</sup> (→Восприятие). Однако если ваша цель в том, чтобы воплотить в жизнь видение, важно максимально ассоциировать

себя со своим опытом. Задействуйте все чувства. В этом случае недостаточно наблюдать прошлые переживания и опыт так, словно смотришь фильм с собой в главной роли. Нужно максимально четко и в деталях представить себе, что вы это делаете — так, как если бы вы действительно делали это! Благодаря такому психологическому тренингу, когда вы впоследствии окажетесь в подобной ситуации, ваш мозг будет чувствовать себя, так сказать, вполне комфортно.

Теперь у вас имеется надежная база для воплощения своего видения в жизнь — и вы уже отправились на охоту за физическим, реальным опытом того, что создали на уровне ментальном.

Помните, что ваше воображение способно создавать не только зрительные образы, но и образы, создаваемые другими чувствами. Например, вы наверняка можете без особого труда нарисовать в воображении, как выглядят свежес выпеченные буханки хлеба, но ведь нетрудно представить себе и их запах, и вкус хрустящей корочки во рту! Можете же вы вспомнить мелодию и воспроизвести ее в уме? Или представить себе ощущения от свежей зеленой травы, по которой идете босиком? Чем больше чувств вы задействуете, тем богаче ваше воображение. И тем успешнее будут ваши «мысленные слепки».

## Воображение, не ограниченное рамками реального мира

Вспоминая что-то, вы воссоздаете прошлые чувства и переживания. Но ваше воображение состоит как из воспоминаний, так и из создаваемых им новых образов.

Процесс вспоминания служит наглядным подтверждением того, насколько субъективны наши фильтры — и как наше восприятие окрашивает все в разные цвета. Два разных человека могут совершенно по-разному сохранить в памяти и потом вспомнить один и тот же опыт. Например, сотрудник считает, что выполнил задание не слишком хорошо, потому что начальник сделал ему целых три критических замечания. А босс, напротив, может считать, что три критических комментария — это совсем мало, и что это говорит о том, что подчиненный поработал как раз очень неплохо. И когда эти двое будут вспоминать ситуацию, воображение креативно поработает с их памятью и еще больше разведет их в разные стороны. Вот почему люди так часто спорят по поводу одних и тех же воспоминаний, совершенно по-разному видя то, что произошло «на самом деле». Каждый убежден, что это его интерпретация истинна, а интерпретация оппонента неверна. И мы порой тратим уйму времени, стараясь доказать ошибочность уникальных интеллект-карт других людей.

Способность запоминать и представлять себе что-то — это важный компонент не только нашего познания, но и нашей культуры вообще, поскольку ключевой предпосылкой любой динамически развивающейся культуры считается способность людей рисовать в воображении то, каким мог бы быть окружающий мир.

Подумайте, например, как жившие полвека назад люди представляли не такое уж далекое будущее — мир, в котором мы живем сегодня. Это довольно забавно. Их представления основывались на том, каким мир был пятьдесят лет назад. И созданные на базе этой логики образы экстраполировались в будущее. Например, в рисуемых ими картинах не было ни компьютеров, ни мобильных телефонов, ни эспрессо-

машин в том виде, в котором мы знаем их теперь. В те времена все это просто невозможно было представить.

Помните об этом, создавая картины своего будущего. Точка отсчета ваших образов — вашего видения — непременно будет находиться в нынешней реальности, и видение будет ограничено вашими текущими убеждениями по поводу того, что истинно и возможно. Вот почему для хорошей игры на «внутреннем фортепиано» нужно задавать вопросы вроде: «Что бы я сделал, если бы мог...», «Если бы время не было ограничивающим фактором — что бы я тогда сделал для других?», «Что, если бы  $x$  и  $y$  не были противоположностями — какие действия я бы тогда предпринял?». Обратите внимание, как видение в этих вопросах взаимодействует с восприятием и убеждениями.

Видение всегда ограничено вашими текущими убеждениями относительно того, что истинно и возможно.

Даже когда вы выходите за рамки своего видения, оно все равно коренится в том, что вам известно сегодня. Мыслить креативно, неожиданно, по-новаторски совсем непросто. Но некоторым людям это под силу, например представителям мира искусства или науки. Некоторые композиторы, писатели и ученые способны создавать сценарии и теории, не ограничиваясь рамками современного им мира, и только история может рассудить, насколько гениальны и реалистичны их детища.

Вы можете начать развивать свои навыки провидца, глядя на окружающий мир с «точки зрения вертолетчика» (→Восприятие). Или даже с «точки зрения космонавта» — то есть с очень-очень большого расстояния, с которого

зачастую лучше видны паттерны и взаимосвязи, до сих пор скрытые от глаз.

Еще один отличный способ усилить свое видение — протестировать разные сценарии, при этом не давая им оценки (→Мысли). Представляя себе разные варианты будущего, будьте наблюдательны. Будьте открыты многочисленным потенциальным возможностям, а не только одному якобы верному решению. Фиксация на «единственно правильном ответе» доминирует в нашей культуре, но часто идет вразрез с бытовыми ситуациями и проблемами, поскольку человеческой жизнью редко можно управлять посредством выбора типа «или/или». Проблемы почти всегда имеют больше одного решения. Многие проблемы требуют нескольких умных, конструктивных решений, а не одного «правильного» ответа.

Большинство проблем требуют нескольких умных решений, а не одного «правильного» ответа.

И если вы, столкнувшись с огромным богатством вариантов, обнаруживаете, что они все в той или иной степени кажутся вам привлекательными, то знайте: это потому, что каждый из них имеет для вас определенную ценность (→Ценности). Не боритесь с этим чувством, а начинайте исследовать, какие ценности скрываются в каждом из вариантов.

Да и кто сказал, что выбор непременно должен быть «или/или»? А что, если наилучшие компоненты всех вариантов объединить в одно решение? И даже если не все варианты могут быть реализованы на практике, чему вы благодаря им научились? (Это, например, могут быть ценности,

которые вы, возможно, захотите поддержать каким-то другим способом или в другое время.) Если вы чувствуете, что слишком долго бьетесь над головоломкой «или/или», вполне вероятно, вам стоит отказаться от обоих вариантов и обратить внимание на третью или четвертую альтернативу. Выбор типа «или/или» чреват рядом коварных сюрпризов, и один из них заключается в том, что, согласно «правилу Хебба» («Нейроны, которые вместе возбуждаются, связаны друг с другом»), предлагаемые этим выбором альтернативы тесно переплетены в нашем мозгу. И если остановиться на одном из вариантов (пусть даже лучшем), то впоследствии, когда вы уже будете двигаться по выбранному пути, вам, по всей вероятности, не раз (и порой довольно болезненно) напомнят о благоприятных возможностях, которыми вы пренебрегли.

## Игра на клавише «Видение»

При нажатии на клавишу «Видение» вы направляете свое внимание на то, что вам хотелось бы претворить в жизнь. Создав свое видение, опробуйте его в реальности, затем откорректируйте посредством значимых целей и действий и возьмите на вооружение.

Кроме того, игра на клавише «Видение» запускает механизм размышлений, заставляя нас задавать себе очень полезные вопросы.

- Если бы я написал книгу о сути своего лидерства, как бы она называлась?
- Если бы у меня была волшебная палочка, что бы я заколдовал?

- Какой мир мне хотелось бы создать?
- Если бы спустя десять лет я оглянулся на текущий момент, что бы я назвал главным знанием, полученным в этот период?
- Если бы мне пришлось рассказывать историю о некоем человеке, оказавшемся в аналогичной ситуации, какой бы она была?

Все эти вопросы стимулируют процесс создания образов и поддерживают ваши ценности и энтузиазм.

Коучинг и самокоучинг имеют много общего с позитивной психологией<sup>17</sup>, в частности в том, что наше внимание, как пишет психолог Кэрол Кауфман, осознанно направлено «от патологии и страдания» «к силе, видению и мечтам»<sup>18</sup>. Играя на клавише «Видение», вы можете эффективно влиять на свой внутренний диалог.

Клавиша «Видение» тесно взаимосвязана с другими клавишами вашего «внутреннего фортепиано». Если визуализация проходит успешно, вы испытываете ощущение внутренней тишины — никакой внутренней болтовни, только четкий фокус. Следовательно, играя на клавише «Видение», вы можете влиять на звучание клавиш «Мысли» (в том числе и на свой внутренний диалог) и «Эмоции». Играя на клавише «Видение», вы можете эффективно влиять на свой внутренний диалог.

А чтобы усилить этот четкий фокус и внутреннюю тишину, попробуйте поиграть на клавише «Тело»: откройте для себя огромный потенциал закрытых глаз. Многие музыканты часто играют с закрытыми глазами, особенно в моменты наивысшего вдохновения, и это неудивительно. Это позволяет им блокировать некоторые стимулы, ненужные в данной ситуации, усиливает их связь с исполняемой музыкой и по-

могает визуализировать ее. Состояние внутренней тишины характерно и для других выдающихся исполнителей. В своей «зоне» их окружает внутренняя тишина; если же их исполнение оставляет желать лучшего, значит, им не удалось до конца отделаться от внутренней болтовни и неуверенности в себе.

Войдя в свою «зону», человек пребывает в состоянии внутренней тишины.

Поймав себя на том, что раздумываете над какой-то проблемой, спросите себя, какая мечта лежит в ее основе. Увеличьте эту мечту — свое видение, — уделив ей больше внимания и применив на практике методики визуализации клавиши «Видение».

Наши «проблемы» — равно как и ориентированный на проблемы внутренний диалог (→Мысли), — обычно возникают по причине не слишком правильного фрейминга (→Восприятие); крайне неприятного чувства, что какие-то из наших ценностей не уважаются или игнорируются (→Ценности, Эмоции); сфокусированности на том, что пошло не так, а не на том, что работает (→Успехи); и отсутствия четкого видения будущего (→Видение) и конкретных мер по его реализации (→Цели). Да, и не забывайте, что язык тела, жесты тоже часто увлекают нас в ловушку «проблемности» (→Тело). Все это в очередной раз наглядно демонстрирует тесную взаимосвязь клавиш вашего «внутреннего фортепиано». И если вы чувствуете, что зациклились на одной-двух клавишах, стоит поиграть на других и посмотреть, к чему это приведет.

Таким образом, успех игры на клавише «Видение» в огромной мере зависит от готовности экспериментировать,

веры в себя и постепенного развития нужных навыков. Иными словами, надо иметь мужество тестировать новое, исследовать, подходить к делу творчески и жизнерадостно; иногда (возможно) добиваться меньшего успеха, но все равно не оценивать и не судить себя, а оставаться заинтересованным. И продолжать верить в то, что вы разовьете в себе способность рисовать привлекательное будущее и шаг за шагом двигаться в нужном направлении.

## Глава 6. Клавиша «Цели»

### Делаем цели достижимыми

Любой музыкант знает: чтобы добиться успеха, нужно регулярно практиковаться. Это требует умения ставить цели и достигать их. Цели как долговременные (что требуется для осуществления большой мечты), так и краткосрочные (то, что нужно сейчас, чтобы лучше играть). Научившись «жонглировать» разными целями — и получать от этого процесса удовольствие, — вы сможете сделать свои устремления достижимыми. В этой главе мы расскажем, как формулировать цели и достигать их наиболее гибким, вдохновляющим и эффективным способом.

Цели и видение — не одно и то же. Видение — это *образ* того, что вы хотите создать и достичь. А цели — это *действия*, призванные помочь вам реализовать видение. У некоторых людей создание видения не вызывает ни малейших трудностей, но им довольно трудно наметить четкие цели, которых нужно достичь, чтобы претворить это видение в жизнь. Эти люди — «мечтатели», им недостает практичности. Другие же, напротив, часто видят мир сквозь призму целей и совсем редко — сквозь призму видения. Это «исполнители», и им недостает перспективы и общего направления. Подумайте, где между этими крайними точками находитесь вы?

В сущности, многие ставят перед собой цель за целью, не имея четкого представления о своем видении и не понимая

глубинного смысла, лежащего в основе всего их мира, то есть того, какие ценности они продвигают, действуя по написанному ими сценарию (→Ценности). Это одна из причин, по которым мы посвятили целям, видению и ценностям отдельные главы — несмотря на то что в идеале они работают в тесном сотрудничестве, у каждого из этих параметров есть свое уникальное обоснование.

## Сделайте цели отправной точкой

Если вы уже имели дело с коучингом, то, конечно, знаете, что цели чрезвычайно важны. Модель GROW, которая считается одной из самых известных моделей коучинга<sup>1</sup>, состоит из четырех фаз: Цель (Goal), Реальность, Окружающая действительность (Realities), Имеющиеся возможности (Options) и Намерения или Желание (Will).

Обратите внимание, что цели стоят в данной модели на первом месте. Это отнюдь не случайно и объясняется прежде всего тем, что цель задает направление и прокладывает ориентировочный курс. Кроме того, в ходе тщательного процесса разработки цели многие вопросы начинают выглядеть иначе, встают на свои места, а порой и решаются сами собой. В результате имеет место рефрейминг (→Восприятие), и проблемы, терзавшие вас, могут вообще перестать быть проблемами.

Важность модели GROW подчеркивает афоризм: «Правильно установленная цель наполовину достигнута». Многие склонны сначала говорить о ситуации и только *потом* формулировать цель. Однако Джон Уитмор, создатель модели коучинга GROW, утверждает, что цель, основанная на текущей

реальности, имеет тенденцию либо становиться негативной (скажем, реакция на проблему, ограниченная нашим мышлением), либо давать эффект, противоположный желаемому. Недальновидные решения могут увести нас от долгосрочных целей<sup>2</sup>.

Помните, что самые эффективные цели формулируются в настоящем времени, как будто вы их уже достигли. Вместо того чтобы говорить: «Я должен научиться говорить «нет»», скажите: «Я четко знаю свои приоритеты и умею доносить их до окружающих коротко и в уважительной форме». Или: «Я знаю, когда и где установить для себя рамки». Формулируя цели таким образом и провозглашая их вслух, вы сразу становитесь на курс их достижения, ведь, как мы уже говорили, ваш мозг не видит разницы между реальным действием и его имитацией (→Видение).

## Уроки «Страны чудес»

Чтобы изменить свою жизнь — и «протоптать новую тропинку» в мозгу (→Восприятие), — необходимо иметь хотя бы общее представление о направлении, в котором вы хотите идти. В противном случае вы будете похожи на Алису в Стране чудес:

— *Чеширский Мурлыка...* — *заговорила Алиса несмело — она не знала, понравится ли ему такое обращение.*

*Кот в ответ улыбнулся еще шире.*

*«Значит, не сердится», — подумала Алиса и продолжала:*

*— Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?*

*— Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, — ответил Кот.*

— Да мне почти все равно, — начала Алиса.

— Тогда все равно, куда идти, — сказал Кот<sup>3</sup>.

Если вы знаете, куда хотите попасть, значит, у вас есть так называемая цель приближения<sup>4</sup>. Но ваша цель может быть и целью избегания, то есть сформулированной с точки зрения того, чего вы хотели бы избежать, от чего хотели бы отучиться, уйти навсегда.

А теперь рассмотрим пример с Бобом. Он говорит: «Я хочу избавиться от административных обязанностей» — это цель избегания. Парень четко знает, что ему нужно: поменьше административных обязанностей в его рабочей жизни. Но знает ли он, что хочет получить в итоге? Переложить свои административные обязанности на другого сотрудника? Нанять кого-то для их выполнения? Пройти специальный тренинг, чтобы повысить свой профессиональный уровень и начать эффективнее выполнять административные задачи? А может, Боб вообще хочет перейти на другую работу — и если это так, то на какую? Сам факт, что мы знаем, чего не хотим, далеко не всегда означает, что у нас есть представление, как поступить, чтобы этого добиться.

Надо сказать, нами довольно часто движут цели избегания. Конечно, на нашем жизненном пути встречаются экстренные ситуации, оказавшись в которых, просто необходимо сделать незамедлительные и, возможно, даже радикальные шаги. Однако, научившись играть на своем «внутреннем фортепиано», вы начнете дополнять цели избегания целями приближения.

Если вы хотите продолжить движение вперед, знание направления станет огромным преимуществом. А для этого просто необходимо развить свои навыки визуализации (→Видение).

И все же если вы, подобно многим, знаете только свою цель избегания — и обманываете себя, полагая, что это и есть *цель*, — в конечном счете вы израсходуете на ее достижение всю свою энергию и, по сути, только укрепите соответствующие нейронные связи в мозгу. Чем больше вы стараетесь убежать от такой цели, тем сильнее оказываетесь к ней привязанным. Твердите себе: «Не хочу нервничать, не хочу нервничать, не хочу нервничать», и мало-помалу нервозность охватит вас целиком и полностью, проникнув в самые отдаленные уголки вашего тела и сознания.

Конечно, частица «не» — формулировка символическая. Но быстрая система мозга, которая сталкивается с «не» в предложении, *не* символическая, а буквальная. Она мыслит конкретными образами и не способна оперировать отрицанием. Она замечает фокус мысли — скажем, нервозность, — а *не* то, хотим ли мы того, что в этом фокусе находится. Следовательно, мозг просто удаляет частицу «не», и наш подсознательный процесс слышит нечто совсем противоположное: «Я хочу нервничать». И это, понятно, заставляет вас нервничать еще больше.

Быстрая система замечает фокус нашей мысли — скажем,  
нервозность, — а не то, хотим ли мы того, что в этом  
фокусе находится!

Как же превратить цель избегания в цель приближения? Вместо того чтобы говорить: «Я не хочу нервничать», попытайтесь сформулировать эту идею в виде позитивной альтернативы, сказав, например: «Я дышу спокойно и ровно: вдох-выход; вдох-выдох». Обратите внимание, что цель формулируется в настоящем времени, что позволяет

интегрировать в эту картину процесс восприятия. Фраза «Я дышу спокойно и ровно» становится своего рода самосбывающимся пророчеством: вы превращаете дыхание в игрока своей команды, ведь то, что находится в вашем фокусе, расширяется и происходит как возможное.

Психологи Эрик Котс, Ронни Дженофф-Балмэн и Нэнси Альперт обнаружили, что люди, склонные ставить перед собой цели избегания, чаще страдают от депрессии. Другие исследования — например, Эндрю Эллиота, Кеннона Шелдона и Марси Черч — подтверждают, что если человек долгое время преследует цели избегания, то его самочувствие и достижения, как правило, ухудшаются, а вот стремление к целям приближения, напротив, повышает нашу продуктивность и способствует процветанию<sup>5</sup>.

Цели приближения улучшают состояние человека  
и способствуют его продуктивности.

В последние годы ряд исследований продемонстрировал безусловную эффективность программирования мозга на то, чего вы хотите достичь. Четко представляя цель приближения, вы одновременно запускаете в себе механизм готовности предпринять действия, необходимые для ее достижения. Как уже говорилось, для нашего мозга имитация действия — то же самое, что его выполнение<sup>6</sup>. По сути, в данном случае имеет место нечто вроде психологической репетиции, которая все больше повышает вероятность того, что желаемое произойдет на самом деле (→Видение).

Так что практикуйтесь в создании образов; представляйте себе все, чего вам хотелось бы иметь в жизни больше. И старайтесь быть максимально конкретными. А еще настоятель-

но рекомендуем разбить свое путешествие на управляемые отрезки, о чем мы подробно расскажем далее.

## «Мечты на ногах»

Цели обеспечивают сцепку видения и реальных действий — это, по сути, «мечты на ногах». Мечтать о будущем, рисуя в воображении эфемерные образы, совсем не трудно. Многие ставят перед собой цели, которые увлекают их в путь, но на этом пути они часто забывают, какие цели установили, и не празднуют их достижение, не вознаграждают себя за промежуточные успехи. Некоторые привыкают к «транзитной» цели, другие начинают обращать внимание на новые цели и практически игнорируют достижение первоначальных, а третьи формулируют цели настолько расплывчато и неясно, что достигая их, просто этого не замечают.

Например, подросток мечтает стать рок-звездой. Но что конкретно значит для него быть рок-звездой? Когда можно будет считать, что эта цель достигнута? Когда он начнет выступать на сцене? Или когда его аудитория будет насчитывать не менее тысячи человек? А может, не меньше сорока тысяч? Надо ли, чтобы фанаты были вне себя от восторга? Как должны оценивать его выступление критики? А может, он станет рок-звездой, когда выпустит компакт-диск? Или их надо выпустить два? Или десять?

Устанавливая перед собой расплывчатые, общие цели, вы рискуете стать беспокойным и постоянно неудовлетворенным жизнью человеком. А если ваши цели четкие, вы сможете регулярно сравнивать их с реальностью («Насколько далеко я продвинулся?»), торжественно отмечать свои успехи

и корректировать план достижения целей, если вы либо ваши обстоятельства на этом пути изменились.

Следите за тем, чтобы ваши цели были предельно конкретными, определите четкие временные рамки их достижения — и непременно зафиксируйте все это в письменном виде. Психолог Питер Голлвитцер провел эксперимент, наглядно демонстрирующий, насколько это важно. Во время лекции в университете — последней перед Рождеством — он попросил студентов отправить ему рождественскую открытку не позднее чем через двое суток после сочельника. Затем после этого половине студентов разрешили уйти, а остальных попросили конкретизировать свои будущие действия: когда именно они отправят открытку преподавателю? И откуда? В конце концов оказалось, что из первой группы открытку Голлвитцеру отправила всего треть студентов, а из второй группы — две трети. Благодаря этому эксперименту ученый пролил свет на важность такого явления, как «замысел о реализации действия», которое соединяет замысел со средой, необходимой для его успешного осуществления<sup>7</sup>.

А теперь попробуйте сами. Письменно сформулируйте цель, которая для вас действительно важна. Затем пройдитесь по представленному далее «Контрольному перечню целей», спрашивая себя, удовлетворяет ли ваша цель всем включенным в него условиям. Отнеситесь к своей формулировке цели критично, но конструктивно. По ходу дела при необходимости переформулируйте свою цель. Ставьте галочки только в том случае, если абсолютно уверены, что цель отвечает критерию.

Если вы не можете с полной уверенностью ответить «да» на все вопросы, остановитесь и примите меры. Только когда галочки будут стоять во всех ячейках «да», вы будете гото-

вы заново сформулировать свою цель. Сделайте это в письменном виде. Новая формулировка должна быть предельно точной и понятной и бросать вызов на желательном для вас уровне сложности.

Контрольный перечень целей: ваша цель является...	Да	Нет
Целью приближения? Если нет, переформулируйте цель таким образом, чтобы она включала то, чего вы хотите достичь, а не избежать		
Достижимой? Если нет, проконтролируйте, что вы в полной мере способны повлиять на свою способность достичь этой цели		
Конкретной? Если нет, переформулируйте цель четко и в деталях		
Измеряемой? Если нет, определите конкретный итог, указывающий на то, что цель достигнута		
Амбициозной? Если нет, измените цель так, чтобы ее достижение требовало от вас максимального напряжения сил и воли и была достаточно труднодостижимой		
Реалистичной? Если нет, проконтролируйте, чтобы цель была сопоставима с вашей ситуацией/временем/ресурсами		
Четко ограниченной временными рамками? Если нет, назначьте конкретную дату достижения цели		
Всеобъемлющей? Если нет, убедитесь, что цель понята и принята вашими близкими и полностью вписывается в вашу жизнь		
Привлекательной? Если нет, проверьте, заслуживает ли цель усилий, направленных на ее достижение, с учетом затрат, которых это потребует		
Вашей? Если нет, убедитесь, что вы несете полную ответственность за достижение этой цели, что достичь ее должны вы, а не кто-то другой		

## Креативное мышление, в основе которого гибкий фокус на целях

Каждый музыкант должен быть постоянно и упорно ориентирован на цели. Как мы уже говорили, ученые установили, что для достижения истинного мастерства требуется не менее 10000 часов практики, а также мощное чувство направления, готовность многое отложить в сторону ради более высокой цели и способность справляться на этом пути с соблазнами и отвлекающими факторами.

Ориентированное на цели поведение базируется на целях двух видов: *обезличенные цели*, например, подготовить сад к весеннему сезону или поменять проколотую шину, и *социально ориентированные цели*, которые касаются того, как вы воспринимаете себя и других людей. Если для обучения достижению обезличенных целей существуют специальные инструкции и рекомендации, то достижению социально ориентированных целей мы можем научиться только на собственном опыте, что называется, по ходу дела.

А между тем умение переключаться между этими двумя типами целей может быть весьма ценным навыком. Если вам удалось достичь серьезного успеха в деле урегулирования той или иной трудной ситуации (социально ориентированная цель), постарайтесь понять, что именно тогда сработало. Просто представьте себе, что вы пишете инструкцию по вашему успешному опыту (→Успехи), такую же, какие имеются по достижению обезличенных целей. Теперь вернитесь на шаг назад, в позицию человека, который находится в процессе обучения. Если бы у вас был ученик, что ему нужно было бы знать, чтобы он мог пойти по вашим стопам и тоже добиться успеха? Протестируйте еще раз те же элементы. Посмо-

трите, как они работают. Представьте себе, что применяете их для разрешения ситуации в будущем. При необходимости откорректируйте свою инструкцию. Протестируйте ее еще раз. А потом практикуйтесь, развивая способность следовать этим рекомендациям, и гибко корректируйте их по ходу дела, в реальных ситуациях с другими людьми.

Добрая треть всего объема головного мозга человека приходится на две лобные доли — правую и левую. Они соединены почти со всеми участками мозга и представляют собой что-то вроде его штаб-квартиры, в которой осуществляется вся координация. Передняя часть — префронтальная кора — планирует действия, которые потом осуществляет задняя часть, моторный участок. Префронтальная кора состоит из трех частей: боковой, обращенной к уху; медиальной, которая расположена на внутренней стороне так, что две медиальные зоны лобных долей стыкуются на медиальной линии; и лобного полюса, который находится прямо подо лбом. Эти три участка также тесно сотрудничают друг с другом, соблюдая при этом следующие правила распределения труда.

- *Боковая* — планирование, решение проблем в рабочей памяти и ориентированное на цели поведение (осуществляется в сотрудничестве с гиппокампом).
- *Медиальная* — гибкость и эмоциональная координация (осуществляется совместно с мозжечковой миндалиной).
- *Фронтальная* — прогнозирование будущего.

Две лобные доли мозга — его «штаб-квартира».

Теперь представьте, что вам нужно решить две проблемы: простую и сложную. В первом случае вы находите решение

быстро. Теперь уровень сложности повышается. И если вы продолжите использовать для решения сложной проблемы ту же стратегию, которую использовали в первый раз, у вас наверняка возникнут трудности.

Психологи называют данное явление функциональной фиксацией: это типичная реакция боковой части префронтальной коры головного мозга. Указанная часть мозга быстро извлекает стратегии из долговременной памяти (и затягивает их в рабочую память), но изменять эти стратегии у нее не получается. Она хорошо мыслит ординарно, стандартно, но креативное, новаторское мышление ей не под силу; в этом деле мозг полагается на медиальную часть. Это подтверждают исследования пациентов с поврежденной боковой, но не медиальной частью головного мозга — им с трудом дается решение простых задач, а сложные они решают без особых проблем<sup>8</sup>.

Взаимодействие разных частей вашего мозга укрепится, когда вы начнете играть на своем «внутреннем фортепиано», мыслить нестандартно, возвращаясь к ординарному мышлению лишь для того, чтобы потом снова перейти на новаторское и креативное. Иными словами, будьте гибкими, способными адаптироваться и соответствующим образом откорректируйте свое поведение по отношению к жизненным трудностям и проблемам. Приучите себя выявлять свои успешные шаги, тактики и приемы, учитесь на них и используйте новые знания, приспособив их к требованиям каждой уникальной ситуации.

Например, оказавшись в ситуации, когда вы чего-то боитесь, когда миндалевидное тело подавляет активность медиальной части лобных долей, вы будете тяготеть к тому, чтобы скопировать «знакомые» стратегии боковой части мозга, независимо от того, будут они в данном случае полезны для вас

или нет. Поступая таким образом, вы рискуете попытаться решить проблему с помощью стратегий, которые, собственно, и привели к ее появлению. А ведь еще Альберт Эйнштейн призывал не верить, что проблемы можно решить путем применения стратегий, их создавших. Таким образом, наша задача в данном случае заключается в том, чтобы войти в состояние душевного равновесия, которое способно пробудить медиальную часть мозга с ее гибкостью и умением находить новые пути и возможности.

Когда вы чего-то боитесь, то копируете «знакомые» стратегии, независимо от их реальной пользы в данной ситуации.

Главное здесь — обеспечить оптимальный баланс. В главе, посвященной клавише «Успехи», мы рекомендуем вам извлекать максимум пользы из своих прошлых достижений и активно применять полученные благодаря им новые знания. Это усилит ваше ощущение своей продуктивности и увеличит внутреннюю мотивацию. Однако содержание старых стратегий зачастую совсем не подходит для решения новых проблем. И если ваша цель по своей сути является инновацией, новинкой, значит, чтобы избежать функциональной фиксации, вам, скорее всего, стоит поискать ее не в содержании своих старых стратегий, а где-то еще.

## Внутренняя и внешняя мотивация

Мотивация — это движущая сила, которая может либо способствовать, либо препятствовать действию. Это осознанная

или подсознательная ориентация на приближение либо избегание чего-то в своей жизни<sup>9</sup>.

Нас мотивирует на действие *объективная* критика окружающих; это позитивная внешняя движущая сила творчества и инноваций, и она воспринимается нами как награда. А вот *субъективная* критика, напротив, отвращает нас от действия — это негативный внешний мотиватор, воспринимаемый как наказание.

Когда нас вознаграждают, это вдохновляет нас на творческие мысли и новаторские идеи; если нас наказывают, мы чувствуем себя подавленными и мыслим соответственно. Так же адаптируется и наше тело. Изобретая и придумывая что-то, мы поднимаем голову, уверенно осматриваемся вокруг и чувствуем себя счастливее. Мы переживаем энергетический подъем. Мы улыбаемся, кровоснабжение мозга улучшается; мы выпрямляем спину, и наши легкие получают больше кислорода. Мы видим благоприятные возможности, а не ограничения.

Когда же наши мысли направлены в противоположную сторону, все стопорится. А если у нас развивается депрессия, мы опускаемся еще ниже — вплоть до того, что утром с трудом заставляем себя вылезать из постели.

Изобретая и придумывая что-то, мы поднимаем голову,  
уверенно осматриваемся вокруг и чувствуем себя  
счастливее.

Все люди имеют различные мотивационные паттерны. Некоторые попадают в сильную зависимость от внешней мотивации (известной также как контролируемая мотивация, или внешняя референция); другие больше прислушиваются

к собственному внутреннему опыту (его еще называют автономной мотивацией, или внутренней референцией).

А как обстоит дело с вами? Ваша энергия возрастает, когда вам отдают приказ со стороны или когда вы хотите произвести впечатление на окружающих? Или вас мотивируют ваши собственные желания (потому что вы «просто не можете с ними бороться») и внутренняя мудрость? В этом и заключается принципиальная разница между внешней и внутренней мотивацией (→Успехи).

Внешняя мотивация «живет» в медленной системе мозга, а внутренняя — в быстрой (→Видение). Каждая из них имеет свою цель, но если целью является творчество и инновации, что характерно для многих современных организаций, на первый план выходит внутренняя мотивация<sup>10</sup>. Эффективный способ добиться этого состоит в обеспечении тесного взаимодействия между ценностями, видением, идеями, процессами и результатами. В таких условиях саморегулируемые сотрудники проявляют себя с наилучшей стороны, осуществляют свои сокровенные мечты и достигают выдающихся успехов.

При правильном подходе усиление внутренней мотивации не исключает возможности использования мотивации внешней, но некоторые из нас попадают в полную зависимость от похвалы, мнений окружающих и внешней мотивации, и зависимость данного типа «убивает» внутреннюю мотивацию, делая невозможным проявление инициативы и полностью игнорируя наше личное видение.

Если соединить внутреннюю мотивацию с формулировкой целей и празднованием их достижения, то четкие цели обеспечивают условия для празднования, празднование дает возможность вознаграждения, а вознаграждение стимулирует более активное действие<sup>11</sup>.

Внутреннюю мотивацию можно усилить путем изучения и более глубокого познания своих ценностей, благодаря пониманию собственного опыта и вере в него, а также развивая способность к гибкости. Иными словами, можно сказать, что игра на «внутреннем фортепиано» усиливает нашу внутреннюю мотивацию.

Внутреннюю мотивацию можно усилить путем изучения  
и познания своих ценностей.

Играйте на «внутреннем фортепиано», и вы разовьете проницательность. Исследования мозга позволяют предположить, что проницательность напрямую связана с системой вознаграждений нашего мозга<sup>12</sup>: когда у вас возникает новая идея, вы что-то понимаете, проникаете в суть чего-то, это становится для вас приятным вознаграждением — и мощным внутренним мотивом, заставляющим продолжать двигаться в том же направлении.

## Навстречу цели мелкими шагами

Если вы хотите преследовать свои цели способом, который базируется на логике мозга, применяйте метод «маленьких шажков». «Даже путь в тысячу ли начинается с первого шага», — сказал древнекитайский философ Лао-цзы две с половиной тысячи лет назад.

Составлять помпезные планы, разрабатывать амбициозные проекты, нацеленные на радикальные изменения, и давать в Новый год обещания вроде «В этом году я это обязательно сделаю» совсем нетрудно. Но все это, по сути,

только препятствует нашему прогрессу, потому что планку мы устанавливаем слишком высоко.

Намного правильнее, чтобы ваш мозг подыгрывал внедряемым вами изменениям. Приучите себя к тому, чтобы первые шаги были безопасными и управляемыми.

Психолог Роберт Маурер иллюстрирует стратегию маленьких шагов<sup>13</sup> следующим образом:

*Большая цель → Тревога → Доступ к мыслящему мозгу ограничен → Неудача*

*Малая цель → Тревога отсутствует → Мыслящий мозг активен → Успех*

Делая в процессе развития небольшие, управляемые шаги, вы не потревожите мозжечковую миндалину в своем мозгу. Тогда цель не будет похожа на угрозу — она скорее станет напоминать эксперимент или игру и будет оказывать на вас совсем другое воздействие.

Начав документировать происходящие изменения, например, с помощью «Контрольного перечня привычек», представленного далее, вы получаете отличный шанс усилить контроль над процессом изменений и укрепить свой оптимизм на этом пути.

Запишите в таблицу три-четыре новые привычки, которые вам хотелось бы приобрести (мы начали список с двух примеров). По каждой новой привычке сформулируйте и запишите конкретные цели (то, к чему вы стремитесь, например стопроцентное выполнение задуманного) и свои критерии успеха (какой результат вас удовлетворил бы: скажем, 80%). Указание четкого критерия успеха — отличный способ борьбы с субъективным, оценочным образом мышления, который в противном случае, скорее всего, не замедлит проявить себя. Поразмыслив и точно решив, какой результат

вас удовлетворит, вы будете подходить к процессу намного спокойнее и с интересом; это тип мышления «Ученика» (→Видение).

<b>Контрольный перечень привычек</b>			
Желательная привычка	Ежедневно съесть одно яблоко	Задавать поясняющие вопросы сотрудникам, обратившимся ко мне за советом	Другие новые привычки...
Цель	100%	80%	
Критерий успеха	75%	50%	
День 1	✓		
День 2	✓		
День 3	✓		
День 4	✓	✓	
День 5		✓	
День 6		Выходной	
День 7	✓	Выходной	
День 8	✓	✓	
День 9	✓		
День 10			
День 11	✓	✓	
День 12	✓	✓	
День 13		Выходной	
День 14	✓	Выходной	
День 15	✓		
День 16	✓	✓	
День 17	✓	✓	
День 18	✓	✓	
День 19		✓	
День 20	✓	Выходной	

Контрольный перечень привычек			
День 21	✓	Выходной	
День 22	✓	✓	
День 23	✓	✓	
День 24	✓		
День 25		✓	
День 26	✓	✓	
День 27	✓	Выходной	
День 28	✓	Выходной	
День 29	✓	✓	
День 30		✓	
День 31	✓	✓	
Итого	24 (из 31)	16 (из 23)	
Коэффициент результативности	77%	70%	

Отмечайте галочкой каждый день, когда вы добились успеха в деле выработки желательной новой привычки. По истечении месяца суммируйте свои достижения в строке «Итого», а затем вычислите коэффициент результативности своих усилий — успех в процентах от общего количества дней. Сравните полученный результат с намеченной целью и вашим критерием успеха. И вы наверняка увидите, что сделали важные шаги к изменению — скорее всего, намного бóльшие, чем если бы не задокументировали все в письменном виде.

Обратите также внимание на то, как благодаря такому подходу вы заставляете замолчать строгого «Оценщика» в своем мозгу: «Да, я, возможно, не достиг цели на сто процентов, но я съел в этом месяце целых двадцать четыре яблока».

Если вы будете и дальше идти маленькими шагами, ваш мыслящий мозг станет вам подыгрывать, и в нем начнут формироваться новые нервные связи. Одновременно

вы пересказываете историю о себе — с большими подробностями и более конструктивным языком, — и это позитивным образом изменит ваше самовосприятие и укрепит веру в то, что желаемое изменение действительно возможно.

Когда вы принимаете решение достичь той или иной четкой цели, левая префронтальная зона мозга активизируется; а эта область чрезвычайно важна для нашего настроения; она также заставляет нас стремиться к достижению цели и контролировать любые негативные эмоции.

Левая префронтальная зона мозга заставляет вас стремиться к достижению поставленной перед собой цели.

Терпение и маленькие шаги невероятно полезны для саморазвития человека. Чем больше вы стремитесь получить все и сразу — «чем быстрее, тем лучше», — тем более уязвимым становится ваше обучение. Конечно, энтузиазм и жажда новых знаний весьма мощные движущие факторы. Но считать, что вы можете поглощать, поглощать и поглощать, и ожидать, что новые знания заработают в ту же минуту, — просто несбыточная мечта.

Между обучением посредством «зубрежки накануне» (скажем, как в ночь перед экзаменом) и обучением путем «повторений с задержкой» (изучение того же предмета регулярно в течение длительного периода времени) дистанция огромного размера. Первый подход обеспечивает лучшее немедленное, краткосрочное научение, а второй позволяет лучше запомнить материал и эффективнее использовать его в долгосрочной перспективе<sup>14</sup>.

Если вы действительно нацелились на эффективное саморазвитие, имейте это в виду. Музыкант никогда не достигнет

настоящих высот, маниакально репетируя только накануне концерта. Если ваша цель заключается в том, чтобы встроить новые привычки и более широкий репертуар в свои «мышцы», вы тоже можете воспользоваться выгодами повторений с задержкой и начать экспериментировать со своей любознательностью и терпением. Это позволит вам научиться развиваться постепенно и с оглядкой на долгосрочные преимущества<sup>15</sup>.

Нетерпение — хорошо известное чувство, когда мы ищем новые знания. Пока идея до нас не дойдет, новые задачи и знания могут создать путаницу, и некоторые люди, столкнувшись с этим, испытывают раздражение, разочарование и даже страх. И это делает их куда менее готовыми к изменениям, а то и вовсе заставляет отказаться от соответствующих планов.

В такой ситуации очень полезен рефрейминг, например: «Путаница является необходимой ступенью, предшествующей пониманию» или «Путаница — явный признак того, что процесс научения в самом разгаре». Подобные рефрейминги помогут вам принять очень многое, даже путаницу и неопределенность, вместо того чтобы бороться с ними.

## Когда цели ослепляют

Хотя определение и четкое описание цели чрезвычайно важны, однако, по нашему мнению, нынешняя мощная «волна саморазвития» настолько ориентирована на цели, что мы считаем нужным предупредить своего читателя: цели могут ослеплять!

Зачастую цели заставляют нас до такой степени сосредоточиться на чем-то одном, что ради них мы начинаем

игнорировать и ограничивать другие важные аспекты жизни. О целях надо помнить всегда, но без фанатизма.

Возможно, с вами такое случалось: вы опаздываете куда-то и, еле двигаясь в дорожной пробке, думаете: «Надеюсь, там не авария, у меня все равно нет времени помочь пострадавшим». Задумайтесь над своими мыслями! Вполне вероятно, что здесь имеет место конфликт между вашей целью и вашими ценностями. И уж безусловно не обошлось без конфликта между вашей целью и социальными ценностями культуры, в которой вы живете.

Одно нетривиальное, наводящее на глубокие размышления исследование показало, что цели способны перебивать даже ценности, начертанные в нашем сознании огромными буквами.

Цели способны перебивать даже те ценности, которые начертаны в нашем сознании огромными буквами.

Перед группой студентов-теологов поставили задачу — выступить с речью, основанной на притче о добром самарянине из Нового Завета<sup>16</sup>. Речь надо было произнести в здании в другой части университета, и из-за плотного графика занятий студентам пришлось очень спешить, чтобы вовремя успеть к началу выступления. Они не знали, что исследователи поместили у них на пути актера, который должен был сыграть роль человека, нуждающегося в помощи: он лежал на земле, надрывно кашлял и явно очень страдал. И хотя студенты спешили выступить с речью о добром самарянине, большинство из них проигнорировали беднягу. Один из будущих теологов просто переступил через лежащего на земле актера, потому что тот мешал ему пройти<sup>17</sup>.

Цели — особенно в сочетании с дефицитом времени и переживаемым стрессом — могут ослепить настолько, что вы забудете о своих ценностях и моделях поведения, их поддерживающих (→Ценности).

## Игра на клавише «Цели»

Как мы уже говорили, цели — это «мечты на ногах». Отличная метафора! Она наглядно демонстрирует огромное значение клавиши «Цели», которая опускает нас на грешную землю. Хорошо, когда она звучит дуэтом с клавишей «Тело»: это необходимо, чтобы начать действовать — не с завязанными глазами, а имея четкие намерения, видение и задачу.

Клавиша «Цели» заставляет вас быть конкретным. Она помогает сохранять широкий обзор на пути к изменениям. Замечайте свой прогресс — и документируйте его.

Клавиша «Цели» помогает сохранить широкий обзор на  
пути к изменениям.

Клавиша «Цели» также хорошо звучит в сочетании с клавишей «Ценности». Перед тем как с кем-то встретиться, определите свою цель и решите, какие ценности вы будете поддерживать — независимо от того, что на этой встрече произойдет. Это непременно скажется на ваших эмоциях, теле и мыслях. Возможно, вы захотите нажать на клавишу «Восприятие», чтобы разрушить или оспорить первоначальную цель встречи; ваша формулировка цели очень сильно зависит от того, как вы воспринимаете эту встречу — как сражение или как шанс согласовать приоритеты.

Нам есть чему поучиться у музыканта — например, умению жонглировать долгосрочными («10000 часов практики») и краткосрочными (на этой неделе репетировать по четыре часа в день) целями и одновременно наслаждаться музыкой, которую он извлекает из своего инструмента. Радость и абсолютное присутствие — важнейшие аспекты музыкального типа мышления, и эти позитивные состояния, тесно переплетенные с более структурированными, сфокусированными и регламентированными состояниями, серьезно ускорят ваш прогресс.

## Глава 7. Клавиша «Эмоции»

### Трогаем эмоциональную струну

Порой музыкант решает полностью погрузиться в ту или иную эмоцию. Наиболее убедительными и впечатляющими становятся те концерты, в которых исполнитель передает свою эмоциональную вибрацию аудитории. Внутри каждого из нас все время латентно присутствуют все эмоции, и мы — следуя примеру музыкантов — должны научиться решать, на какие из них обратить особое внимание (и, следовательно, оживить) в тот или иной момент. Интенсивность эмоций можно усиливать или ослаблять, нажимая на другие клавиши «внутреннего фортепиано»; таким образом, их следует считать скорее *внешними проявлениями происходящих процессов и ваших привычек*, нежели *правдивыми свидетелями ситуаций*. В этой главе мы расскажем, как конструктивными способами питать свои эмоции, и поможем понять, насколько важную роль они играют в вашем мозгу.

### Система оповещения высокой чувствительности

Эмоции представляют собой превосходный механизм обратной связи. Они дают вам знать о вашем душевном состоянии и при необходимости сами призывают изменить

их. Эмоции — это программы действий. Однако, вопреки расхожему мнению, их не следует воспринимать как «истину» о вас или о ситуации, в которой вы оказались: ни одной «правильной» интерпретации или восприятия той или иной конкретной эмоции не существует и не может существовать.

Эмоции чрезвычайно чувствительны, их легко пробуждает к жизни нажатие на любую другую клавишу нашего «внутреннего фортепиано». Например, если мыслительные паттерны неконструктивны, ваши поступки и действия могут привести к тому, что вы почувствуете себя униженным и подавленным. Если цель кажется вам недостижимой, это активизирует мозжечковую миндалину, и вас охватывает паника. Если ваше тело вялое и неэнергичное, настроение ухудшается. Если ваш фрейминг ситуации отнюдь не позитивен и в результате ее восприятие не способствует вашему успеху, вы можете страшно перепугаться. Если вы не обучены создавать видение будущего, это занятие может вызвать тревогу и беспокойство — мысли о будущем также будут вас пугать. Если кто-то попирает ваши ценности, это, скорее всего, приведет к взрыву гнева. И если вы не выработали у себя привычку обращать внимание на свои успехи и впоследствии воскрешать их, то наверняка почувствуете себя несостоявшимся и, следовательно, ощущаете подавленность.

Эмоции легко пробуждает к жизни нажатие на другие клавиши «внутреннего фортепиано».

Об этом надо помнить всегда. В следующий раз, почувствовав, что боретесь с негативными и трудными эмоциями, попробуйте нажать на другие клавиши своего «внутреннего фортепиано».

Большинство людей, к сожалению, поступают с точностью наоборот. Когда им грустно и они чувствуют злость, страх и т. д., они продолжают играть на клавише «Эмоции», еще сильнее сосредоточивая внимание на этих негативных чувствах, еще больше говоря о них и пытаясь понять, в чем же дело. В качестве эксперимента попробуйте вместо этого осознанно переместить фокус на одну, две или три другие описанные в этой книге клавиши и посмотрите, куда вас это приведет.

## Остерегайтесь эмоционального гриппа

Кроме того, не следует забывать, что эмоции обладают способностью передаваться от человека к человеку. Мы, люди, заражаем друг друга не только простудой или гриппом, но и эмоциями. Особенно те, кто взаимодействует друг с другом тесно и регулярно. Самыми заразными в этом плане являются коллеги, друзья и супруги. Пагубные взаимоотношения зачастую работают как медленно действующий яд, в то время как позитивные, вознаграждающие отношения оказывают на ваше здоровье весьма положительный эффект.

Подумайте, чем бы вам хотелось заразиться? А чем совсем не хотелось бы? Тщательно выбирайте круг общения! И помните, что на вас влияют не только эмоции других людей, но и их *реакция* на ваши эмоции<sup>1</sup>.

Заражение эмоциями происходит через так называемый разомкнутый цикл в нашем мозгу. Если в системе возникает разомкнутый цикл, она в своем самоуправлении опирается на внешние источники. В нашем теле есть также системы замкнутого цикла, например кровеносная система, при этом все,

что происходит в системах кровоснабжения других людей, никак не влияет на вашу. А разомкнутый цикл еще называют взаимной адаптацией между людьми.

Психолог Дэниел Гоулман считает, что у каждого из нас имеется «межличностный радар»<sup>2</sup> и что чем сильнее наша эмоциональная связь с тем или иным человеком, тем активнее идет взаимный обмен; а самый мощный обмен имеет место между теми, кто много времени проводит в обществе друг друга. Например, знаете ли вы, что от 50 до 70% рабочей атмосферы в офисе напрямую зависит от начальника и его поведения?<sup>3</sup> Чем не пицца для серьезных размышлений? И если вам когда-либо приходилось присутствовать на вечеринке, где гостей принимала злая или безразличная хозяйка, то вы отлично знаете, о чем мы говорим, — скорее всего, вы просто не могли дождаться, когда уже можно будет уйти!

Общение с человеком изменяет нервные пути в вашем мозгу. Причем оно влияет не только в эмоциональном, но и в биологическом плане. Исследования показали, что у женщин, долгое время работающих бок о бок, вырабатывается одинаковый менструальный цикл. Имеет место синхронизация взаимодействующих биологических систем. Больше того, ближайшее окружение оказывает влияние не только на уровень наших гормонов, но и на работу сердца, ритм сна и иммунную систему. И если вы способны направить свои эмоции в позитивную сторону и привнести в них лучшее, что есть в других людях, возникает резонанс<sup>4</sup>. Это означает, что вы находитесь в гармонии с самим собой и с теми, кто вас окружает. Вместе с тем, направляя свои эмоции к негативу, вы отвечаете за распространение диссонанса, иными словами, дисгармоничного настроения. Так что резонанс и диссонанс имеют отношение не только к музыке, но и к нашей с вами жизни.

С этой точки зрения также полезно всегда следить за тем, какие эмоции вы переживаете в данный момент, каковы ваши текущие ценности, что пробуждает в вас энтузиазм<sup>5</sup>. И исследовать, что движет другими людьми. Кроме того, пора четко определиться, куда вы хотите прийти (→Видение, Цели, Ценности), а также понять, как вы собираетесь туда попасть (→Мысли, Тело, Восприятие, Успехи). Имейте в виду, что вы постоянно эмоционально заражаете не только других, но и самого себя. Конструктивные привычки помогут вам направить свои эмоции в конструктивную сторону. Если, например, вы знаете, что вас очень легко вывести из себя, постарайтесь взрастить на этот случай какую-то альтернативную эмоцию: спокойствие, одобрение, любознательность или что-то еще. Просто сфокусировав внимание на спокойствии, вы усиливаете это чувство. Это просто потрясающе! И полностью соответствует логике мозга: на чем вы сосредоточены, того и будет в вашей жизни больше.

Просто сфокусировав внимание на спокойствии,  
вы усиливаете это чувство.

Здесь стоит вспомнить о весьма распространенной теории, будто негативные эмоции, скажем, гнев, нельзя сдерживать, что их «отыгрывание» помогает избавиться от них и почувствовать себя лучше. Нам советуют: «Кричи, ори, визжи, топай ногами!», не держи злость в себе, дай ей выход, дай волю своим эмоциям, и избавишься от них. Но в действительности этот метод малопригоден, поскольку, фокусируясь на той или иной конкретной эмоции, вы лишь усиливаете ее и испытываете чаще и в большем объеме. Исследование, проведенное в университете Айовы психологом Брэдом

Бушманом, показало, что студенты, которых просили «выпустить пар» и дать выход своему гневу, впоследствии были намного агрессивнее тех, кто, испытав эту негативную эмоцию, в течение двух минут сидел в полной тишине. Как это метафорически сформулировал психолог Ричард Уайзмен, эмоциональная разрядка не погасит огонь гнева или злобы — напротив, она подольет в него масла<sup>6</sup>.

## Как на эмоции влияют жесты

В главе, посвященной клавише «Тело», мы представили вашему вниманию концепцию «Пирамиды успеха». Это отличный пример того, насколько жесты важны для эмоций. Даже самое незначительное изменение может серьезно повлиять на то, как вы себя чувствуете. Исследования в области воплощенного познания, или познания человека как телесного материального субъекта, показали: чтобы испытать ту или иную эмоцию, необходима соответствующая деформация лицевых мышц. Иначе говоря, чтобы почувствовать себя счастливым, нам надо выразить эту эмоцию мимически.

Важно также и то, как часто вы улыбаетесь. Улыбаться можно двумя способами: либо искусственно, нарочно, либо по велению своего эмоционального мозга. Это отлично известно любому неврологу, которому приходилось лечить пациентов, у которых одна сторона лица парализована. Такой больной не может улыбнуться по команде, но если он услышит хорошую шутку, его лицо осветит широкая улыбка. Как же такое возможно, если лицевые мышцы не работают? Обычно это объясняется тем, что мышцы лица не парализованы; просто нервные связи, управляемые усилием воли

пациента, не доходят до этих мышц. А вот забавная история или хороший анекдот достигают его эмоционального мозга, который по-прежнему сохраняет связь с лицевыми мышцами.

По мнению психолога Мартина Селигмана, существует два вида улыбок: «дюшенова» (искренняя улыбка) и улыбка «пан-американ» (фальшивая улыбка)<sup>7</sup>. Для «дюшеновой» улыбки характерно движение вверх уголков губ и появление морщинок в уголках глаз. Ответственные за это мышцы называются скуловой и круговой мышцей глаза соответственно, и управлять ими усилием воли чрезвычайно трудно. А улыбка «пан-американ» не обладает ни одной из характеристик «дюшеновой»: она больше напоминает вызванную судорогой гримасу вроде тех, какие мы видим у низших приматов, когда они чувствуют страх и угрозу<sup>8</sup>. Исследование, проведенное в Калифорнийском университете, показало, что по улыбкам студентов в выпускных фотоальбомах — искренним либо фальшивым, — можно довольно точно предсказать, какими будут их семейная жизнь и личное благополучие в ближайшие 30 лет.

По улыбкам студентов в выпускных фотоальбомах можно прогнозировать перспективы их личного благополучия.

«Может ли улыбка избрать президента?» — именно таким вопросом задался Брайан Маллен. И он с коллегами принялся оценивать мимику и жесты трех телеведущих в процессе президентской предвыборной гонки 1984 года, в которой участвовали Рональд Рейган и Уолтер Мондейл. Ученые обзвонили зрителей по всей стране, спрашивая их, за кого те голосовали, а затем внимательно изучили поведение трех телеведущих. Двое из них вели себя вполне нейтрально, но последний, Питер Дженнингс, говоря о Рейгане, использовал

явно более позитивную мимику и жесты, чем когда говорил о Мондейле. Исследование показало, что тем самым Дженнингс довольно мощно повлиял на американцев, убедив их проголосовать за Рейгана<sup>9</sup>.

Но если жесты и мимика других людей способны продвигать их точку зрения, может, это под силу и вам? Несомненно! Как вы думаете, что будет, если исследователи попросят испытуемых оценить качество разных наушников и при этом потребуют, чтобы одни сидели неподвижно, вторые кивали головами (как бы говоря «да»), а третьи качали головой (как бы говоря «нет»)? Вы, наверное, уже догадались, что испытуемые, кивавшие головами, дадут устройствам более высокую оценку, чем те, кто отрицательно качал головой<sup>10</sup>. Это еще один наглядный пример воплощенного познания, о котором мы говорили выше (→Тело).

Если у нас уже выработалась на что-то позитивная или негативная точка зрения, наши жесты могут сыграть существенную роль в усилении этого мнения. Когда мы выражаем позитивную точку зрения, мы киваем головой и наши телодвижения становятся более плавными. Когда мы высказываемся по поводу чего-то негативно, мы отрицательно качаем головой и наше тело делает более резкие движения. И когда другие люди оценивают нас на основании наших жестов и мимики, спокойные и плавные движения интерпретируются ими как движения сердечного человека, а резкие и отрывистые — как равнодушного и неприятного<sup>11</sup>.

Изменения лицевой мускулатуры влияют на наше душевное состояние, потому что мышцы создают в эмоциональных функциях мозга открытый, незамкнутый контур. Если, прослушивая сообщение на автоответчике, вы улыбаетесь, то наверняка воспримете его более позитивно, нежели если

на вашем лице в этот момент будет недовольная гримаса. Если вы счастливы, но не имеете возможности улыбаться, интенсивность этого чувства будет намного меньше<sup>12</sup>. Психолог Роберт Зайонц даже доказал, что для изменения своих эмоций достаточно пропеть один-единственный гласный звук<sup>13</sup>. Пропойте «а» или «е» раз двадцать, и ваше настроение улучшится; пропойте «у», и оно станет хуже.

Изменения лицевой мускулатуры влияют  
на наше душевное состояние.

Лимбическая система мозга<sup>14</sup> косвенно соединена с мышцами тела. Эмоции добавляют движениям ритм и экспрессию. Рукой можно двигать более или менее экспрессивно, и эти невербальные сигналы нередко бывают выразительнее вербальных.

Раньше исследователи считали: «Я счастлив и поэтому улыбаюсь». В отношении многих людей это действительно так. Эмоции часто обнаруживают себя, так сказать, изнутри наружу. Но на сегодня эта формулировка важным образом изменена: «Я улыбаюсь и благодаря этому становлюсь счастливым». Эмоции, по сути, могут создаваться — и заражать нас — обратным путем, снаружи внутрь. Ваша мимика является настолько мощным модулятором эмоций, что вы можете использовать ее, чтобы стать счастливее.

Но будьте осторожны! Суть не просто в том, чтобы «надеть» на лицо улыбку — это будет фальшивая улыбка, улыбка «пан-американ». Относитесь к мимике как к мощному инструменту влияния на свое состояние; натренируйте его для конкретных ситуаций и используйте параллельно с игрой на «внутреннем фортепиано».

## Ваш постоянный эмоциональный дисплей

Что происходит, когда двум людям на редкость легко общаться друг с другом? Они слушают, двигают руками и ногами, вертят ладонями, теребят одежду и делают многое другое. Но все это они делают особым образом: их движения ритмично скоординированы. Они словно вместе танцуют один и тот же танец. Они находятся «на одной волне». Синхронизированы даже тон и громкость их голосов, и эти ритмы поддерживают их слова и обогащают беседу дополнительными нюансами.

Уильям Кондон, пионер в области, именуемой ситуационной синхронностью, называет такое явление культурными микроритмами, поскольку они культурно обусловлены и, следовательно, относятся к категории благоприобретенных. Когда двум людям приятно и хорошо общаться и взаимодействовать друг с другом, это означает, что между ними царит взаимопонимание, и в разных ситуациях степень этого взаимопонимания может возрасть либо снижаться. Два человека, между которыми возник контакт и взаимопонимание, согласовывают свои энергетические уровни и копируют друг друга, и это дает сигнал о взаимном признании и общности на подсознательном уровне<sup>15</sup>.

Нам бы хотелось немного задержаться на теме взаимопонимания. Это не только нечто, порой связывающее вас с другими людьми; это также то, что вы испытываете по отношению к самому себе. Люди очень часто бывают своими злейшими критиками и судьями. И, пытаясь изменить свою жизнь, они делают это путем приказов и команд: «А ну возьми себя в руки!» (→Мысли) Они поселяют внутри себя

эдакого «адского коуча». А к вам это относится? Как вы обычно говорите с самим собой: уничижительно и высокомерно или, напротив, с уважением? Вам нравится чувствовать, что вы идете по пути саморазвития, сталкиваясь с трудными задачами, или вы считаете, что вам просто нужно это пережить, да и покончить с этим? Вы постоянно жадно учитесь у жизни и адаптируете свои стратегии или же предпочитаете продолжать делать все привычным способом?

Взаимопонимание, которого вы достигаете с самим собой и с окружающими, оказывает большое влияние на ваши эмоции. Подумайте, каково это — чувствовать, что находишься с кем-то «на одной волне»? Что из сказанного другим человеком может стать для вас мощным мотивом? Расшифруйте, что характерно для таких ситуаций — и конструктивно используйте эти знания, постоянно корректируя и настраивая свое взаимодействие с самим собой и окружающим вас миром.

Ряд исследований<sup>16</sup> продемонстрировал возможность с довольно большой точностью предсказать долговечность брака, просто наблюдая за тем, как разговаривают супруги тогда, когда они в чем-то не согласны друг с другом. Если дискуссия ведется с употреблением уничижительных терминов или если один из супругов в ответ на слова другого закатывает глаза, прогноз будет не из оптимистичных. И совсем другое дело, если они открыты друг другу, общаются с уважением, умеют слушать — тогда прогноз будет намного более многообещающим.

Сегодня ученые много говорят о микромесседжах, маленьких, незаметных посланиях — зачастую подсознательных, — которые передаются от человека к человеку без слов<sup>17</sup>. Так, исследователи из Массачусетского технологического института

подсчитали, что каждый из нас ежедневно отправляет от двух до четырех тысяч таких микромесседжей в форме жестов и интонации.

Мы ежедневно отправляем от двух до четырех тысяч микромесседжей.

Рассмотрим такой сценарий. Человек выступает на собрании, а остальные якобы слушают, но при этом ведут себя весьма красноречиво. Большинство даже не смотрит на оратора. Некоторые постоянно поглядывают на часы, другие возятся с мобильными телефонами. Кто-то, возможно, вообще пересаживается с места на место. На эмоциональном уровне выступающий это, конечно, замечает, хотя все происходит подсознательно и без слов, и, следовательно, сформулировать и изменить что-либо крайне трудно.

Если вы когда-либо посещали курсы общения, то, возможно, выполняли такое упражнение: человеку говорят выйти и подготовиться к небольшой речи перед группой, а эта группа (его будущая аудитория) договаривается поначалу проявлять к выступлению большой интерес, но потом, в назначенный момент, начать относиться к нему с безразличием. Что же происходит в аудитории в этот момент? Энергетический поток, имевший место в начале презентации — взаимодействие между оратором и слушателями, — мгновенно ослабевает. В результате полный воодушевления выступающий сбив с толку, он в замешательстве и сомнениях. Вот насколько мощны микромесседжи!

Они чрезвычайно важны, потому что заработать авторитет оратора или коуча и сделать так, чтобы тебя слушали, не так-то просто. Здесь нужен мандат, который выдает

аудитория. Любой опытный оратор скажет вам, насколько это разные вещи — когдаходишь в зал с аудиторией, заряженной позитивными эмоциями по отношению к выступающему, или в зал, где собрались люди, которые едва знают, кто вы такой.

## Чемпион мира по чтению микромесседжей

Микромесседжи — один из главных переносчиков эмоциональной инфекции, и в этом деле их очень поддерживает мозжечковая миндалина.

Как уже говорилось, миндалина служит своего рода механизмом предупреждения, сигнализацией нашего мозга. Когда случается что-то неожиданное или угрожающее, миндалевидное тело тут же реагирует на это страхом, и человек отказывается от дальнейших действий, становится пассивным или чрезмерно осторожным.

Миндалина подсознательно считывает эмоциональный аспект буквально со всего в нашей жизни.

Миндалина — чемпион мира по извлечению эмоционального смысла из невербальных сообщений; она делает это со скоростью света. Эти процессы не входят в вербальный диапазон — они совершаются подсознательно. А потом мы получаем сигналы от нервных путей в нашем теле, и оно имитирует соответствующие пережитые эмоции. Так и происходит заражение. Миндалина подсознательно считывает эмоциональный аспект буквально со всего, что нас окружает в жизни.

Например, когда мы смотрим на фотографию испуганного лица, миндалина реагирует мгновенно. Сделаем мы в этот момент МРТ-сканирование, оно показало бы, что наш паттерн мозговой активности выглядит так, будто это *мы* напуганы, хоть и не так сильно, как бедняга на фото<sup>18</sup>. Ответственность за это несут зеркальные нейроны мозга. Это они копируют все, что только увидят в непосредственной близости.

Эксперименты с обезьянами, проведенные еще в 1990-х годах (мы более подробно описали их в главе, посвященной клавише «Тело»), показали, что при сканировании мозга одна и та же зона наслаждения подсвечивалась не только каждый раз, когда обезьяна ела банан, но и когда она наблюдала за другой обезьяной, поедавшей фрукт. Иными словами, наблюдение за тем, как кто-то другой выполняет действие, возбуждает ту же зону мозга, которая активизируется, когда мы делаем это сами. И при виде перепуганного человека мы рефлексивно копируем его эмоции<sup>19</sup>.

Сегодня нейробиологам известно, что все эмоции латентно присутствуют в нас на протяжении всей жизни. Тот факт, что вы можете выбрать другую эмоцию вместо доминирующей в настоящий момент, в значительной мере является необходимым условием рефрейминга (→Восприятие). И научившись смотреть на свои эмоции со стороны или сверху вниз («с точки зрения вертолетчика»), вы сможете увидеть их по-новому.

## Пираты в море эмоций

Вы прекрасно знаете, что происходит, когда срабатывает ваша внутренняя сигнализация. Тело напрягается. Сердце

бьется быстрее. Мысли носятся по кругу, они заводят вас еще сильнее. Вы начинаете сердиться или у вас портится настроение — и очень сильно. Психологи утверждают, что нас, людей, можно «захватить и угнать» — в точности как морские пираты угоняют корабли. Только на этот раз все происходит в море эмоций, а главаря пиратов зовут миндалевидным телом.

Мозг человека устроен так, что любая новая задача, благоприятная возможность или желание вызывают некоторую тревогу. Мозжечковая миндалина — это механизм сигнализации, который имеется у всех млекопитающих; она управляет нашими реакциями в форме борьбы или бегства и, следовательно, играет решающую роль в выживании. Эксперименты показывают, что миндалина делает выводы намного быстрее, чем мыслящий мозг. Исследователи-неоконструктивисты во главе с психологом Джозефом Леду<sup>20</sup> объясняют это тем, что в нашем мозгу имеются две важные цепи: короткая и длинная. Короткая проходит через часть промежуточного мозга под названием «таламус» от органов чувств прямо к миндалине. Длинная, прежде чем достигнуть миндалевидного тела, проходит через весь головной мозг, что, понятно, занимает больше времени. Таким образом, когда мы видим что-то, воспринимаемое нами как опасность — скажем, медведя, — сообщение направляется в миндалину по короткому маршруту. Миндалевидное тело дает сигнал об опасности и отключает другие потребности, и наше тело насыщается кортизолом (гормоном стресса) и адреналином, которые подготавливают его к действию в условиях чрезвычайной ситуации. А функции мозга, ненужные в данном положении (например, связанные с пищеварением, сексуальным желанием, интеллектуальными мыслительными

процессами), блокируются. Смысл сообщения максимально очевиден — действуй немедленно. Осознанное понимание ситуации приходит позже.

Мыслящий мозг и миндалевидное тело объединяет множество связей. Но *от* миндалины к мыслящему мозгу идет больше связей. Это означает, что миндалевидное тело может «потопить» наше осознанное мышление, посылая ему мощный поток микромесседжей. Эмоциональная реакция в миндалине нередко возникает еще до того, как мыслящий мозг успевает понять, что происходит<sup>21</sup>. Это полезно и удобно, если мы лицом к лицу сталкиваемся с медведем, но совсем ни к чему, если опасность имеет чисто символическую природу, например, когда мы выступаем перед аудиторией, проходим медицинское обследование, знакомимся с человеком или исследуем новые поведенческие паттерны. Однако миндалина не видит различий между физической и символической угрозой<sup>22</sup>.

Миндалина не видит различий между физической  
и символической угрозой.

Как же мы можем повысить толерантность миндалевидного тела по отношению к опасностям символического свойства? Во-первых, можно поговорить с собой так, чтобы ослабить напряжение и успокоиться (→Мысли). А еще можно произвести рефрейминг ситуации, охарактеризовав ее не как «опасную», а как «интересную, возбуждающую». Вы также можете натренировать способность определять, когда миндалина вот-вот активируется, и вовремя менять фокус внимания (→Восприятия). А еще можно подготовить полезный репертуар дыхательных упражнений и в нужные

моменты использовать его, чтобы вызвать ощущение внутреннего спокойствия (→Тело). Иными словами, играя на своем «внутреннем фортепиано», вы можете при желании заставить миндалину в своем мозге успокоиться и расслабиться.

Каждая новая для человека задача, желание или возможность вызывают некоторую настороженность, а порой и беспокойство. Относительная потеря статуса, уверенности, самостоятельности, чувства единения и справедливости также могут привести к подобной реакции<sup>23</sup>. Пробуждение миндалины в этих случаях совершенно нормально, это характерно для каждого человеческого существа. Однако следует сказать, что люди по-разному интерпретируют этот опыт и, испытав его, по-разному действуют.

- Некоторые склонны драматизировать свою тревогу и считать, что с ними, должно быть, что-то не так.
- Другие делают вывод: «Это просто не для меня». Иными словами, они ставят знак равенства между своим «я» и собственным поведением и отказываются пробовать какие-либо иные варианты поведения.
- Некоторые ощущают тревогу и неопределенность ситуации, но все равно действуют, возможно, при поддержке каких-то других клавиш своего «внутреннего фортепиано», например «Восприятие» (успокаивающий рефрейминг), «Мысли» (активизация внутреннего диалога), «Тело» (глубокое, ровное дыхание), «Видение» (фокусировка на более широкой картине), «Успехи» (воссоздание в памяти ситуаций, когда достиг успеха, а не боялся и нервничал).
- Некоторые позволяют чувству тревоги стать определяющим фактором; они раз за разом выбирают задачи и новые возможности, которые возбуждают миндале-

видное тело в их мозгу, считая, что именно это принесет им наибольшую пользу.

А к какой категории в большинстве случаев относитесь вы? И к чему это обычно приводит?

## Сохранение эмоций в низком разрешении

Мозжечковая миндалина отвечает за наше подсознательное эмоциональное научение. Представьте, что вы стали свидетелем серьезной автокатастрофы, в которой пострадало много людей. Несколько месяцев спустя вы встречаете человека, которого не знаете, однако же при виде его почему-то испытываете неприятное чувство. А просто ваша миндалина узнала в нем одного из участников той жуткой аварии, и мозг тут же отреагировал мощными эмоциями, которые вы тогда пережили. Или, например, когда-то вы съели несколько креветок и отравились и с тех пор испытываете подсознательное отвращение к этим существам. Или вас в детстве много критиковали и теперь, став взрослым, вы неадекватно реагируете даже на незначительную критику. У вас в школе был на редкость злой и неприятный учитель с острым носом, и теперь вы на подсознательном уровне терпеть не можете остроносых людей. Во всех этих случаях ваш мозг соединяет два аспекта, которые иначе никак не связаны между собой. Как гласит правило Хебба, «нейроны, которые вместе возбуждаются, связаны друг с другом»<sup>24</sup> (→ Восприятие).

Из этого следует, что неприятный опыт и переживания мешают нашему саморазвитию. Они оставляют на миндалине следы — как пережитых нами эмоций, так и сделанного нами

выбора. Именно из-за этого мы с удивительным упорством раз за разом принимаем в критических ситуациях одни и те же решения. Например, вы просите сына прибраться на столе. Тот отвечает: «Сейчас». Через несколько минут вы повторяете просьбу. Он повторяет тот же ответ. И продолжает лежать на диване — рядом с захлавленным столом. А вы чувствуете, что вот-вот взорветесь. То есть ваша мозжечковая миндалина уже начала действовать. Вас охватила эмоция, от которой, как вам кажется, уже не уйти и не избавиться. Как если бы существовал некий сценарий, четко описывающий все, что дальше произойдет, и все, что вы будете делать, а вам остается только следовать этому сценарию! Обидно, не правда ли?

Здесь очень важно знать, что миндалевидное тело хранит эмоциональный опыт, что называется, в низком разрешении: картинка вроде бы та, но только какая-то нечеткая. Это значит, даже если текущая ситуация лишь в малой степени напоминает ту или иную неприятную ситуацию из прошлого, мозжечковая миндалина распознает ее как такую же — и для борьбы с ней запускаются те же эмоции, как и в тот раз. Ветка в лесу кажется вам змеей. Любое замечание начальника воспринимается как угроза — ведь предыдущий босс постоянно критиковал вас в присутствии коллег. Выбор изначально выглядит как нечто пугающее, потому что вам в прошлом уже приходилось принимать трудное решение и душа у вас буквально разрывалась.

## Эта волшебная доля секунды

Но сегодня нейробиологи определили, что существует все-таки доля секунды, в течение которой человек может

отказаться от выбора деструктивного эмоционального импульса.

Эмоциональные импульсы, которые возникают внутри нас, черпают силы из так называемых схем. Схема — ментальная модель нашего опыта; привычка, выгравированная на нашем разуме. Схема сортирует информацию и создает определенный порядок. Она также дает нам структуру для объяснения того, что мы воспринимаем, и обеспечивает нас планом будущих реакций. У нас есть схемы для езды на велосипеде, для составления графика ежедневных дел, для питания и т. п.

Большинство таких схем представляет собой кратчайшие пути в нашем разуме: если привычка доведена до автоматизма, сознание легко выбирает правильную схему. При этом некоторые схемы возвращают нас к эмоциональным паттернам, которые мы привыкли использовать, но они вовсе не обязательно оптимальны в той или иной конкретной ситуации.

Давайте подробнее рассмотрим эту волшебную долю секунды — и минуты, которые ей предшествуют. Вот традиционная поведенческая модель:

*Стимул → Реакция*

А вот модель расширенная:

*Стимул → Выбор → Реакция*

Но мы хотели бы расширить эту модель еще больше:

*Состояние и выбор состояния → Зарождение мыслей  
и эмоций → Стимул → Выбор → Реакция*

О чем говорит данная схема? В каждый момент своей жизни человек пребывает в определенном состоянии. Попробуйте вспомнить хотя бы сегодняшний день. Вы прошли через вереницу самых разных состояний. Возможно, проснулись не в лучшем настроении. Потом, выпив чашку кофе или сделав утреннюю пробежку, почувствовали себя счастливее, да и мыслить стали четче. Затем по пути на работу застряли в пробке, и это вызвало у вас чувство раздражения. Но потом вы услышали по радио песню, которая напомнила вам о первой любви, и испытали совсем другие, в высшей степени позитивные эмоции. Состояние чрезвычайно важно для ваших чувств и эмоций, и очень важно знать, что оно меняется по много раз за день, что существуют своего рода «якоря» (запах кофе, клаустрофобия или старая песенка), которые легко могут перенести вас из одного состояния в другое. (Вы, конечно, помните, что состояние включает в себя три основных компонента — тело, речь и фокус, — на которые мы с вами можем активно влиять, (→Тело).

Следующий этап — зарождение мыслей и эмоций, — наступает прежде, чем вы серьезно сосредоточитесь на какой-то мысли или эмоции. Именно на этом этапе можно почувствовать, что скорее всего произойдет, если вы будете продолжать в том же духе и направите свою энергию в эту сторону. А самое главное — на данном этапе ваше внимание, сознание и активный выбор могут изменить направление так, чтобы вы в итоге не угодили в плен старых предсказуемых реакций, а вместо этого встали на другой, новый путь.

Потренировавшись, человек может развить способность чувствовать и оценивать потенциальные эффекты как своего состояния, так и зародышей своих мыслей и эмоций.

Допустим, накануне вечером, готовясь к сегодняшнему заседанию, вы допоздна не спали, а теперь видите, что другие пришли на него совершенно неподготовленными. Вы чувствуете, как внутри вас закипает раздражение. Это точка, в которой вы можете активно произвести некоторые внутренние корректировки. Например, можно сосредоточиться на ценностях, которые вы поддерживаете, выбрав такой подход к делу (→Ценности), подумать о том, что подвластно либо неподвластно вашему влиянию (→Мысли), или слегка отмежеваться от создавшейся ситуации, тем самым изменив угол зрения на нее и ослабив раздражение и внутреннюю напряженность (→Восприятие, →Видение, →Тело).

Иными словами, у вас есть выбор. И если вы не произведете внутренние корректировки, то посеете семена конкретных мыслей и эмоций, и тогда даже совсем слабый стимул может привести к сильным и нежелательным (но вполне предсказуемым) реакциям. Внимательно и осознанно относясь к своему состоянию, вы можете в самом начале предотвратить угон своего корабля этим коварным пиратом — миндалевидным телом вашего мозга.

Все это означает, что наше поведение — результат процессов, которые зарождаются задолго до традиционной стадии действия стимула. Следовательно, чтобы стать настоящим хозяином своего поведения, мы должны сами решать, каким будет каждый из этих этапов.

- *Состояние:* на этом этапе вы наблюдаете. «Каково мое текущее состояние? Как я себя чувствую? Как ведет себя мое тело? Каков мой фокус? Что я говорю и какой веду внутренний диалог? И что мне надо откорректировать, чтобы мое состояние стало более конструктивным и подходящим в данной ситуации?»

- *Зарождение мыслей и эмоций*: на этом этапе вы нажимаете на клавиши «Видение» и «Ценности». Вы предсказываете, как, скорее всего, будут развиваться события, и принимаете основанный на ценностях выбор. «Зачатки каких мыслей и эмоций я в себе ощущаю в данный момент? Что произойдет, если я буду и дальше способствовать их росту и развитию? В каком направлении я тогда пойду? То ли это направление, в котором я хотел бы идти? Если нет, какое это направление? И что мне нужно, чтобы я в итоге оказался там, где хочу оказаться?»
- *Выбор*: спрогнозировав таким образом свою «автоматизированную реакцию», вы можете выбрать другой путь. Конечно, вы вряд ли легко, как по мановению волшебной палочки, перейдете на новый образ действий. Но постепенно, шаг за шагом вы непременно разовьете в себе способность быть по-настоящему внимательным и мудрым на этих первых трех этапах. Постоянно спрашивайте себя: «Что дает нужный результат? Какой эффект это оказывает? Не стоит ли мне попытаться выйти из ситуации? Взять тайм-аут? Обратиться в бегство? Сказать что-нибудь еще вслух (или про себя)? Изменить фрейминг?» Сделайте свой выбор.
- *Стимул*: с этого момента наступает время стимула, который вы предвидели и к которому сумели неплохо подготовиться. Так поприветствуйте же его! Вы знали, что он придет. И считайте это подарком судьбы, поскольку у вас появился отличный шанс отрепетировать совершенно новый для вас репертуар.
- *Выбор*: теперь вам снова надо принять решение: «Какова должна быть моя реакция? Чем она должна

отличаться от того, что я обычно делаю? Как сделать, чтобы моя реакция и я сам были в хорошем смысле непредсказуемыми и конструктивными, чтобы моя эффективность и влияние достигли максимального уровня? Как то, что я говорю, способствует моему включению в интеллект-карту собеседника? Как мне сохранять уважительный тон?»

- *Реакция:* на этом этапе вы применяете свою реакцию на деле. Обратите внимание на эффект. Оставайтесь в продуктивном состоянии. Будьте любознательны и заинтересованны, накапливайте опыт. Благодаря этой модели вы, подобно запасливой белке, собираете и накапливаете полезный опыт. Этот опыт очень важно хранить и помнить, поскольку так вы учитесь, делая выводы типа «В следующий раз этого должно быть больше» либо, напротив, «В следующий раз этого должно быть меньше».

На первый взгляд наша модель может показаться довольно сложной, но, когда вы привыкнете к этому процессу, то увидите, что на самом деле все не так страшно. Конечно, потребуется практика, и поначалу ваша мозжечковая миндалина, скорее всего, еще пару раз утопит ваш корабль в море эмоций. Старые привычки прокладывают в мозгу широченные магистрали, и именно поэтому, чтобы научиться реагировать и поступать иначе, нужна серьезная переподготовка, нужно время.

Но есть и хорошая новость: как только вы поймете, какие принципы регулируют ваши эмоциональные привычки, вы уже не будете чувствовать себя беспомощной жертвой прежних реакций. Первый шаг — осознание, после чего можно начинать действовать по-новому.

Встав на этот путь, не забывайте работать над способностью замечать мельчайшие нюансы своего саморазвития, чтобы можно было праздновать успехи и постепенно наращивать новые навыки и компетенции (→Цели). А если вдруг обнаружите, что оказались не на том пути, на котором хотели, то сможете самостоятельно протоптать в лесу новую тропинку (→Восприятие).

## «Морской конек», живущий в вашем мозгу

По утверждению ученых около 20% людей живут с гиперактивной мозжечковой миндалиной. Это означает, что их миндалевидное тело реагирует на стимулы и раздражители чаще и острее — страхом, неприятным усиленным сердцебиением и негативными предчувствиями.

Исследователи также знают, что если мать во время беременности переживет сильный стресс, то ребенок рождается с увеличенной миндалиной. Короче, говоря о страхе и размерах миндалевидного тела в нашем мозгу, следует помнить, что исходные условия у всех разные.

И все же человек способен повлиять и на размер своей мозжечковой миндалины, и на уровень ее активности. Для этого очень полезно знать, что представляет собой гиппокамп (по-гречески «морской конек»; он назван так по причине внешнего сходства с этим существом). Гиппокамп — часть лимбической системы головного мозга, он играет ключевую роль в способности ориентироваться в пространстве и запоминать информацию. Если в гиппокампе создаются новые клетки и связи, вы можете стать умнее и лучше

контролировать себя. Так что рост этого «морского конька» в высшей степени желателен.

Каждый, кто видел, как двигается морской конек, знает, что это на редкость равномерное, успокаивающее, расслабляющее, даже медитативное зрелище. Так представьте себе свой гиппокамп в виде успокаивающего морского конька! Целый ряд исследований показал, что между миндалевидным телом и гиппокампом существует обратная связь: когда первое увеличивается, второй уменьшается<sup>25</sup>. Миндалина отвечает за подсознательное эмоциональное научение, а гиппокамп — за осознанное.

Между мозжечковой миндалиной и гиппокампом  
существует обратная связь.

Благодаря этой обратно пропорциональной связи, когда вы помогаете своему гиппокампу увеличиваться, ваша мозжечковая миндалина становится меньше. И что действительно замечательно, человек и правда может стимулировать рост гиппокампа. «Морской конек» в вашем мозгу увеличивается в размерах, когда вы занимаетесь спортом, едите здоровую пищу и достаточно спите. Он также растёт, когда человек медитирует<sup>26</sup>. Физические упражнения способствуют выработке в организме особого химического вещества — белка под названием «нейротрофический фактор головного мозга», который повышает пластичность нервных клеток и ежедневно приводит к появлению в гиппокампе более двух тысяч новых нейронов<sup>27</sup>. Вам может показаться, что это не так уж и много, но если учесть, что каждая нервная клетка имеет десять тысяч связей, понимаешь: такой прирост несет в себе неоценимые дополнительные возможности для приобретения новых знаний.

Иначе говоря, быть активным и гармоничным, сохранять и приобретать здоровые привычки, отказываясь от привычек дурных, — отличные инвестиции, позволяющие нам каждый день создавать «новые мелодии».

## Игра на клавише «Эмоции»

Нажимая на эту клавишу, вы, словно музыкант, настраиваетесь на свои эмоции — и на эмоции других людей. Вы обращаете внимание на жесты, мимику и микромесседжи. Вы осознаете роль миндалевидного тела и помните, что оно способно серьезно снизить продуктивность вашего поведения. Вы понимаете, что все эмоции латентно присутствуют в вас все время, что они тесно связаны со всеми другими клавишами вашего «внутреннего фортепиано» и что эмоции, которые вы испытываете в данный момент, в значительной мере зависят от вашего собственного выбора. Вы также знаете, что эмоции легко и просто передаются от одного человека к другому, и постоянно следите за тем, как игра на остальных семи клавишах вашего «внутреннего фортепиано» изменяет эмоции. Вы знаете о волшебной доле секунды, когда все можно изменить, и по возможности используете эти знания.

Вам также известно, что нейроны, которые вместе возбуждаются, связаны друг с другом. Это относится к негативным жизненным событиям (например, к подсознательному отвращению к креветкам, которыми вы когда-то отравились). Но, к счастью, это относится и к событиям позитивным. Подумайте о человеке, которого по-настоящему любите, и ваш мозг отреагирует соответствующей эмоцией. Создайте приятную для вас ситуацию или займитесь

чем-нибудь, что приносит вам удовольствие, и позитивные эмоции возникнут снова, словно сами собой. Вы не можете скомандовать себе стать счастливым, но можете приняться за то, что делает вас таковым, и благодаря этому создавать восходящие спирали позитивных эмоций.

Музыканты постоянно развивают способность быстро изменять эмоции. Играя одно и то же музыкальное произведение, они часто и без труда переключаются с эмоции на эмоцию и благодаря этому могут выбирать и проникаться чувствами, которые наиболее полезны для исполнения той или иной музыкальной темы. Хороший музыкант может быть задумчивым в одну секунду, тосковать в следующую, затем стать безумным и неистовым, а потом — счастливым и расслабленным. Конечно, это требует высочайшего уровня эмоциональной гибкости. Как писал Карл Филипп Эммануэль Бах (сын великого Иоганна Себастьяна): «Музыкант не может тронуть душу других людей, если не затронет свою собственную»<sup>28</sup>. Это касается любых мощных и значимых коммуникаций между людьми. Если вам хочется, чтобы окружающие на эмоциональном уровне почувствовали, что вы пытаетесь им сказать, почувствуйте это сами. И тогда в дело вступят зеркальные нейроны, которые заразят вашими эмоциями других людей.

## Глава 8. Клавиша «Успехи»

### Используем свои прошлые достижения

У каждого человека имеется собственное огромное и бесценное хранилище опыта, в нем содержатся важные знания о наилучших способах выполнения разных задач и об успехах. К сожалению, это хранилище часто превращается в своего рода кладбище, а не в источник жизни. А вот музыканты и другие исполнители, достигшие истинных высот профессионального мастерства, отлично знают, что это хранилище может быть практически бездонным и что из него можно черпать вдохновение для новых достижений. Возможно, чтобы вспомнить о прошлом опыте и воспользоваться им, вам понадобится толчок, подсказка, но этот опыт всегда с вами. Лучшие решения, идеи и стратегии в нужный момент непременно всплывут на поверхность, если вы верите, что ваш мозг выполнит свою работу, и целенаправленно отправитесь на поиски. Решив что-то изменить в своей жизни, не начинайте с нуля, не ищите и не копируйте чужие стратегии, а постарайтесь проникнуть в запасники своих собственных прошлых достижений, войти благодаря им в продуктивное состояние и проникнуться вдохновением, невероятно полезным для выработки новых стратегий на сегодня и завтра. Давайте посмотрим, как это работает на практике.

Однажды менеджер пожаловался коучу на проблему: ему надо было обсудить с одним из сотрудников весьма

неприятную тему, а он никак не мог заставить себя это сделать. «Просто понятия не имею, как подойти к делу, — признался он, сокрушенно качая головой (сигнализация его мозга, мозжечковая миндалина, явно работала на полную мощность). — Это совершенно новая для меня ситуация. Я чувствую, что забуксовал. Просто не вижу выхода. И это меня пугает». Нервная система менеджера находилась в состоянии повышенной боеготовности.

И коуч, вместо того чтобы давать четкие рекомендации, направил его мысли на нужный курс: «А вы вспомните о каком-нибудь прежнем разговоре с кем-либо из подчиненных, разговоре трудном, но тем не менее принесшем нужные результаты».

Последовала пауза, а потом менеджер широко улыбнулся. Стало понятно, что его осенило. Далее он подробно рассказал коучу о весьма успешном трудном разговоре с сотрудником и вспомнил обо всех тактиках и подходах, которые тогда сработали. Дальше беседа менеджера с коучем пошла по совсем иному руслу: ученик сумел четко увидеть свои сильные стороны. Он вдруг осознал, что пару лет назад уже был в подобной ситуации — конечно, не точно такой же, но с целым рядом похожих элементов. «И тогда я сказал то-то, потом сделал то-то, и это сработало, у меня все получилось...»

Что хорошо работало в прошлом? И как я могу  
использовать самое лучшее и полезное из этого опыта?

Побудив менеджера вспомнить о его успешном опыте, коуч дал его мозгу нужную подсказку. Отлично зная, что все когда-либо сказанное, все вопросы, когда-либо заданные, базируются на конкретных предположениях, коуч решил,

что у менеджера в прошлом, скорее всего, бывали похожие ситуации, которые привели к приобретению им полезных знаний, и что он способен извлечь эти знания из своей памяти и воспользоваться ими.

## Подход, основанный на вере

Этот подход, основанный на вере в ценность своего опыта и способность его использовать, помог менеджеру вступить в контакт с успешными стратегиями, до поры до времени хранящимися в резервуаре его опыта. В один миг он резко изменил фокус своего поиска. Теперь он искал не ответ на вопрос: «Как же мне провести этот трудный разговор?» Его занимала совсем другая тема: «Что хорошо работало в прошлом и как я могу использовать самое лучшее и полезное из этого опыта с учетом особенностей нынешней ситуации?» Буквально в один миг менеджер перешел на рельсы продуктивности.

Когда вы будете применять этот метод самостоятельно, вступив в контакт с тем или иным успехом из своего прошлого, обратите внимание на несколько областей, которые непременно нужно исследовать. Например, можно задать себе такие вопросы:

- Как я готовился к тому разговору?
- Какие мои ценности проявились в нем ярче всего?
- О чем я думал в той ситуации?
- Что мне было известно заранее о том сотруднике и его мире?
- Кто мне тогда помогал?
- Какие из своих ресурсов я тогда использовал?
- Что послужило главным фактором моего успеха?

Если бы мне надо было сформулировать эти принципы кратко, в виде четкого рецепта, как бы выглядел этот рецепт?

- Было ли тогда что-либо такое, что не дало желаемого результата и чего мне следует избегать на этот раз?
- Что стоит добавить в этот раз из того, чего не было тогда?
- Как объединить мою новую стратегию со старой наиболее продуктивным способом?
- Итак, с учетом всего этого, каковы будут мои следующие шаги?

Не исключено, что прежде чем отправится к коучу, менеджер обошел массу консультантов и советчиков, которые дали ему множество рекомендаций. В сущности, так поступают многие: они, по сути, приобретают «пожизненную подписку» на консалтинговые услуги данного типа. Однако, поступая так, наш менеджер лишь укреплял свою веру в то, что решение его проблем может прийти только извне. Значение его внешней референции росло (→Цели).

А опираясь на свой опыт и чаще играя на клавише «Успехи», он усиливает внутреннюю референцию и укрепляет веру в собственные силы — что, как нам уже известно, представляет собой весьма выгодные инвестиции на всю оставшуюся жизнь.

Если вы умеете распознавать паттерны и наиболее успешные способы решения разных задач, извлекать и поглощать нужные знания из текущих и прошлых ситуаций, то сможете использовать основные элементы успеха и в новых ситуациях. И это серьезно повлияет на вашу способность справляться в жизни с тем, что пока идет не так хорошо, как вам хотелось бы.

Если бы менеджер из нашего примера не обращался к накопленным ранее знаниям, его успешный прошлый опыт постепенно утратил бы яркость и определенность. Такова логика нашего мозга: используй — или потеряешь. Так что учитесь на своих успехах и достижениях — не для того, чтобы составить книгу четких рецептов «как и что надо делать», а чтобы мудро использовать накопленный опыт, попутно гибко и творчески адаптируясь к будущим ситуациям.

## Резервуар опыта

Большинство из нас обычно замечает, когда что-то в жизни идет не так: неудачный разговор, упущенная возможность, необдуманый поступок, о котором потом долго жалеешь. Эти переживания мучают нас, мы не знаем, как от них избавиться, они продолжают возвращаться к нам снова и снова, заставляя чувствовать себя униженными, расстроенными, сердитыми. Кроме того, мы зачастую признаем большие успехи, но упорно не замечаем мелких. А еще мы с готовностью видим и отмечаем успех и величие других людей и чувствуем себя по сравнению с ними жалкими неудачниками<sup>1</sup>.

В этой главе мы сфокусируемся на *наших* многочисленных успехах, больших или маленьких, которые мы даже не осознаём, поскольку они живут в подсознательной части нашего мозга. А между тем эти «неявные знания» только и ждут, чтобы на них обратили внимание, чтобы их активировали. Поступая так, вы получаете доступ к огромному банку значимых знаний и успешных стратегий; это мощный и на редкость дешевый способ развития профессиональных и прочих полезных качеств.

В данном случае вы используете то, что исследователи называют интеллектуальной памятью, в которой анализ и интуиция идут рука об руку, и извлекаете максимальную пользу из медленной и быстрой систем мозга (→Видение). Вы вспоминаете и учитесь в самых разных комбинациях — ваш разум блуждает от одной части головоломки к другой до тех пор, пока его не озарит и он не увидит, что надо делать, — и это потрясающе мощный способ собраться и начать движение в нужном направлении<sup>2</sup>.

Чем больше вы подходите к жизни именно таким образом, тем сильнее ваша вера в свою способность находить важные ответы и видеть благоприятные возможности благодаря знаниям, хранящимся в богатом резервуаре вашего собственного опыта. И чем активнее вы станете искать решения в прошлом, тем чаще будете их находить.

## Как переносить навыки с ситуации на ситуацию

Человек может отлично справиться с одной ситуацией, а потом потерпеть полное фиаско в других, в которых от него требовалось практически то же самое. Это зачастую объясняется так: мы не понимаем, что наши навыки переносимы. Приложив некоторые усилия, вы можете применить тот же навык в новой среде, в новой ситуации. Но этого никогда не случится, пока вы не начнете обращать внимание на парадоксы своей жизни.

Пример такого парадокса мы встретили у одной бизнес-леди, которая считала себя креативной на досуге — она была талантливым художником-любителем, — но что касается

работы, не видела в себе никакого творческого потенциала. Почему? Потому что у нее выработалась привычка видеть огромную разницу между двумя ситуациями: переговорами с клиентами и управлением разными бизнес-проектами и пребыванием перед холстом с палитрой в руках в уютной домашней студии. Но когда дама начала целенаправленно изучать основополагающие процессы своего творчества и находить в этих двух ситуациях сходство, ее ждал настоящий сюрприз, истинное озарение. Сначала она определила, какие вопросы она себе задает, пребывая в состоянии творческого вдохновения. Затем перенесла эти вопросы на сферу профессиональной деятельности — как бы аналогичный процесс выглядел в этой среде? Конечно, контекст был совершенно иным и слова в вопросах использовались разные, но в том, как она подходила к этим ситуациям, четко просматривались определенные паттерны. Например, она поняла, что в подходе к столь разным делам использует как медленные, так и быстрые ментальные системы (→Цели): то рассматривает в увеличении (и анализирует) конкретные элементы общей картины, то старается увидеть общую картину в целом, то ищет фокус и цель.

Вы можете применить свои навыки в новой среде.

Фокусируясь на чем-то, а затем переходя к общему плану и обратно, эта женщина выработала в себе уникальный и на редкость гибкий и творческий образ мышления, который использовала и в домашних делах, и на работе. Это открытие и стало для нее моментом озарения. Благодаря ему она поняла: чтобы в полной мере задействовать свой потенциал в разных ситуациях и средах, ей нужно использовать собственные ресурсы, весь накопленный ранее опыт.

Какая бы задача перед вами ни стояла, какую бы проблему вам ни предстояло решить, вы всегда можете учиться на своих успехах. Но одно предостережение: если ваша цель заключается в создании инновационного, неординарного продукта (скажем, уникального, принципиально нового устройства для кухни), не следует целенаправленно стараться оживить результаты старого успеха в этой области (скажем, другое придуманное вами кухонное приспособление). Это будет своего рода функциональной фиксацией, то есть применением точно такой же стратегии независимо от ее эффективности.

Впрочем, и в этом случае вы при желании можете учиться на инновационных процессах, с которыми когда-либо сталкивались или частью которых становились. Просто в такой ситуации акцент будет делаться на сами процессы, а не на их результаты.

Что *стимулировало* эту инновацию? Какие формы взаимодействия и процессы зажгли пламя креативности? Кто принимал в этом участие, какие роли кто играл? И т. д. В хранилище вашего опыта всегда найдутся нужные знания, вы всегда можете воспользоваться плодами успешных процессов из прошлого.

Нажимая на клавишу «Успехи», помните мудрые слова древнегреческого философа Гераклита: «Нельзя дважды войти в одну и ту же реку».

## **Знания всегда при вас, они только ждут подсказки**

Как мы уже говорили, наш мозг работает по принципу «используй — или потеряешь»: то, что мы используем, укре-

пляется, то, что не используется, постепенно исчезает. Но мало этого: то, что мы не поддерживаем в активном состоянии, лишается своей подсказки. В результате теряется — по крайней мере временно — важнейшая связь между осознанной памятью и конкретным опытом. А между тем забывание, по сути, — это проблема не старения и не ухудшения здоровья, а скорее отсутствия таких подсказок. Память никуда не девается, но связь с ней временно прервана. Вам наверняка знакомо чувство, когда забываешь чье-то имя. «Ну, тот высокий парень с темными волосами, который ездит на маленьком красном автомобиле, как бишь его зовут?» — спрашиваете вы себя, и ваши нервные клетки в это время резко активизируются. И вы получаете подсказку: «Кажется, его имя начинается на “О”... Ну точно, конечно же, Оскар!»

Каждое новое знание попадает в хранилище нашей памяти. Но мы легко можем и забыть то, что узнали, зачастую потому, что какое-то время не используем эту часть памяти. Подсказка же будит память — при условии, конечно, что мы действительно впитали и закодировали новые знания (некоторые люди слушают других настолько невнимательно, что уже через минуту после того, как им представился новый человек, не могут вспомнить его имени).

Успешный опыт лучше всего вспоминается, когда  
вы счастливы.

Стоит также помнить, что успешный опыт закрепляется в эмоциональной памяти вместе с позитивными эмоциями. Потом, когда вы вспоминаете о своих успехах, эмоциональный аспект дополнительно усиливает их, и они вспоминаются

особенно легко, если вы испытываете похожие эмоции. Иными словами, успешный опыт лучше всего вспоминается, когда вы счастливы и настроены оптимистично, и, соответственно, вряд ли вспомнится, когда вы пребываете в скверном настроении.

Таким образом, если вы решили отправиться на охоту за успехами, обратите внимание на свое настроение. Позитивные эмоции дадут вашему мозгу подсказку. Если же вы пребываете в плохом расположении духа — и, судя по всему, в ближайшие минуты ситуация вряд ли изменится, — просто подождите. Пусть все вокруг, включая ваши переживания, чувства и способности, кажется вам сейчас довольно серым и унылым. Это непременно пройдет, ибо наше состояние никогда не остается неизменным. А когда почувствуете себя более счастливым и довольным жизнью, смело нажимайте на клавишу «Успехи».

## Язык создает мир

«Язык не описывает реальность, — писал выдающийся австрийский философ Людвиг Витгенштейн, — язык ее создает». Каждый раз, нажимая на клавишу «Успехи», помните эти важные слова.

Вопросы открывают нам один мир и блокируют другой. И в зависимости от того, какие вопросы вы задаете — закрытые или открытые (→Мысли), — эффект получается совершенно разным.

— «Располагаете ли вы ресурсами, которые можете задействовать?» — *закрытый вопрос*, требующий однозначного ответа «да/нет».

— «Какие из имеющихся у вас ресурсов вы можете задействовать?» — *открытый вопрос.*

Риски, скрытые в вопросах закрытого типа, становятся очевидными, когда в ответ на них слышишь решительное и однозначное «нет». Это «нет» вовсе не обязательно дает истинную картину состояния имеющихся в распоряжении человека ресурсов; по сути, такой ответ может объясняться совсем другими причинами, в том числе:

- тем, что внутренний поиск был слишком узким (скажем, как если бы менеджер, упомянутый в начале этой главы, осуществлял поиск в запасниках своего мозга исключительно по запросу «трудные разговоры с сотрудниками»);
- нетерпеливостью (если бы наш менеджер размышлял недостаточно долго, чтобы понять, какие ресурсы могут ему в данном случае пригодиться и какие из них применимы в этой ситуации);
- неопытностью при использовании данного процесса (если бы менеджер не доверял этому процессу и не верил, что успешный прошлый опыт непременно проявит себя и поможет в решении текущей проблемы);
- отсутствием веры в себя (если бы менеджер считал себя недостаточно компетентным для решения стоящей перед ним проблемы).

Какова бы ни была причина отрицательного ответа на закрытый вопрос, ответив так, вы загоняете себя в угол.

И наоборот, задавая себе открытые вопросы — какие ресурсы могут быть использованы в данной ситуации? — вы изначально демонстрируете веру в то, что нужные ресурсы вам, несомненно, доступны, и вопрос лишь в том, чтобы отыскать их в хранилищах вашего мозга.

## Важность озарения

«И тут до меня дошло», «На меня снизошло откровение», «В этот момент пазл сложился».

Это лишь немногие из множества способов сказать одно и то же: меня озарило! Схема эта хорошо известна. Мы сталкиваемся с дилеммой, мы над ней размышляем, нам в голову приходит идея по поводу ее решения, нас наполняет энтузиазм, и мы мотивированы к действиям. Именно в момент озарения менеджер из нашего примера вдруг понял, что может получить доступ к собственному успешному опыту и использовать его для решения текущей проблемы.

Моменты озарения запускают в действие нейротрансмиттеры и модуляторы нашего мозга; те дают толчок нервным клеткам и позволяют эффективнее использовать возможности мозга, одновременно помогая нам бороться с природным сопротивлением переменам. Чувство прозрения и озарения настолько приятно, что приводит к увеличению числа мозговых волн на гамма-уровне<sup>3</sup>. Это признак того, что разные части мозга работают сообща в оптимальном режиме.

Но давайте на минуту вернемся на шаг назад. Как мы уже говорили, моменту озарения предшествует определенный период размышлений. Эти размышления повышают частоту мозговых волн на альфа-уровне, который ассоциируется с релаксацией и душевным равновесием, а они, в свою очередь, есть следствие направленного внутрь себя внимания и психологической вовлеченности. Одновременно выделяется серотонин. — нейромедиатор, усиливающий релаксацию и ослабляющий боль<sup>4</sup>.

Все это имеет место на этапе размышления, но только если вы не участвуете активно в решении проблемы. В этом

случае вы мыслите аналитически, ваше внимание сосредоточено, и медленная система трудится в полную силу. В такие моменты альфа-активность мозга снижается и возрастает бета-активность.

Новые, свежие идеи приходят к нам, когда мозг пребывает в нейтральном состоянии<sup>5</sup>. Так что путь к прозрению лежит не через бета-, а через альфа-уровень. Следовательно, как мы уже говорили, обсуждая клавишу «Мысли», если надо принять решение, соберите всю необходимую информацию, а затем одновременно с клавишей «Успехи» нажмите на клавишу «Тело» — отправьтесь на прогулку; забудьте на время все то, что узнали, «поспите» на этих сведениях. Верьте в быструю, подсознательную систему своего мозга. Нажав на клавишу «Мысли», подбрасывайте этой системе пытливые вопросы открытого типа — и просто ждите ответа. Вот увидите, он непременно придет!

Идеи приходят нам в голову, когда мозг пребывает в нейтральном состоянии. Чтобы это произошло, сделайте паузу — сходите погулять или забудьте на время все то, что узнали.

Именно этим объясняется, почему, если мы заставляем себя оставаться чрезмерно сосредоточенным на решении проблемы, нам вряд ли стоит рассчитывать на озарение. Слишком сильно стараясь и слишком многого ожидая, вы, по сути, блокируете новые идеи<sup>6</sup>. Благие намерения становятся контрпродуктивными, потому что идут вразрез с логикой мозга. Так что научитесь отпускать свой мозг «погулять»!

Ученые установили, что непосредственно перед тем, как спортсмен показывает превосходный результат, его мозг

излучает альфа-волны<sup>7</sup>. В этом состоянии человек сосредоточен, спокоен, находится в полнейшей гармонии со своим телом и опытом, его внутренний диалог стихает. А насколько ваша повседневная жизнь позволяет вам войти в альфа-состояние? И как часто вы сознательно используете это состояние для того, чтобы достичь момента озарения?

Как мы обсуждали в предыдущих главах, когда вы отдаете себе приказы или получаете приказы от других, активируются части мозга, связанные с мозжечковой миндалиной. Сигнальная лампочка в префронтальной зоне загорается и порождает состояние, в котором вы напряженно ищете ошибки в полученных командах. Иными словами, вы мобилизуете внутренний защитный механизм.

Но когда вас в процессе внедрения изменений любезно приглашают — вы сами либо кто-то другой — «поразмыслить сообща», происходит нечто совершенно иное. Повышается уровень размышлений. Возникают новые идеи, моменты озарения. И ваша внутренняя мотивация возрастает.

Так что в следующий раз, почувствовав, что деспотично *указываете* себе, что нужно сделать, остановитесь на минуту. Именно в этот момент, дав себе шанс спокойно обдумать ситуацию, вы сможете совершить решающий скачок к бесценному озарению.

## Из чего сделаны хорошие привычки

Чтобы как можно лучше играть на клавише «Успехи», надо изучить структуру полезных привычек — того, что служит нам добрую службу. Если хотите изменить плохую привычку или выработать новую, хорошую, всегда начинайте с этого.

Приведенное здесь упражнение поможет вам выявить, что уже работает на вас, — ведь ваши полезные привычки, скорее всего, имеют определенную структуру, и она представляет собой весьма мощный мотивирующий фактор.

Упражнение включает в себя пять этапов.

- Перерисуйте таблицу со следующей страницы, и перечислите в ней все свои хорошие привычки, какие только сможете вспомнить.
- В отношении каждой привычки спросите себя: «Каким более высоким целям служит эта привычка?» (Это будет вторая колонка.) Включите сюда достигнутые результаты, поддерживаемые этой привычкой ценности и т. д.
- Далее спросите себя: «Когда я начал делать то, что впоследствии стало полезной привычкой?»
- Теперь задайте еще один вопрос: «Какие слова, сказанные самому себе, помогают мне сохранять эту привычку?» Приведите конкретные примеры своего внутреннего диалога.
- И наконец, взгляните на свои ответы с расстояния, «с точки зрения вертолетчика», и ответьте на вопрос: «Что общего у всех этих привычек?» Запишите ответ внизу анкеты.

Данное упражнение продемонстрирует вам характерные особенности полезных привычек, которые особо важны для вашей мотивации и успеха в соответствующих областях деятельности.

Оно также помогает понять, что одной и той же цели можно достичь множеством разных способов, и показывает, как выработать новые хорошие привычки с учетом того, что уже приносит вам желаемый результат.

Хорошая привычка	Каким более высоким целям служит эта привычка?	Когда я ее завел?	Какие слова помогают мне сохранять эту привычку?
Каждый день перед уходом с работы планировать следующий рабочий день	Общая картина Фокус Выбор приоритетов Душевное равновесие Гибкость	2006 г.	«Кончил дело — гуляй смело» «Всегда приятно иметь общую картину» «Знание приоритетов обеспечивает меня гибкостью»
Каждое утро совершать пробежку	Энергетический заряд Фокус Свобода Душевное равновесие	2002 г.	«Утренняя зарядка — отличное начало дня» «Я инвестирую в свой день, в свои взаимоотношения, в свое здоровье»
Всегда выслушивать другого человека (и задавать ему вопросы), прежде, чем высказывать свою точку зрения	Новые идеи Заинтересованность Общая картина Свобода Гибкость	1985 г.	«Что (точнее) именно он/она имеет в виду?» «Если я не разберусь в ситуации, мне не получить желаемого результата»
Заниматься парашютным спортом	Свобода Энергетический заряд Заинтересованность Душевное равновесие	1991 г.	«Каким разным может быть наш мир!» «Я свободен, как птица»
<p>Что общего у всех этих полезных привычек?</p> <p>Судя по всему, мне импонируют и особенно меня мотивируют такие жизненные ценности, как свобода, гибкость, заинтересованность, энергетический заряд. Слова, которыми я убеждаю себя сохранять эти хорошие привычки, оптимистичны. Мой внутренний диалог четко сосредоточен на более высоких целях соответствующих занятий — и одновременно на радости и удовольствии</p>			

## Подготовьте свой мозг к успешным изменениям

Играя на клавише «Успехи», всегда обращайтесь внимание на то, что уже хорошо работает. Если у вас есть привычка, которую вам хотелось бы изменить, прежде чем это делать, разберитесь в структуре своих хороших привычек, как мы описывали выше.

Если у вас проблемы, если вы чувствуете, что буксуете на месте или что вас мучает тревога, первым делом обратитесь к знаниям, полученным в ситуации, когда вы добивались успеха. Позвольте таким образом расслабиться вашей мозжечковой миндалине. Это необязательно должна быть ситуация, очень похожая на ту, в которой вы оказались сейчас. Достаточно нескольких сходных моментов.

Так вы подготавливаете свой мозг к переменам, настраиваетесь на них. Это означает, что один стимул в какой-то степени определяет реакцию мозга на более поздний стимул. В частности, стимул выполнить предложенное выше упражнение положительно скажется на том, как вы отреагируете на сложные ситуации в будущем.

Например, если вы, войдя в супермаркет, чувствуете запах свежеспеченного хлеба, вероятность, что вы в результате купите булочку-другую, многократно возрастает. Первый стимул (запах) влияет на выбор, который делается позже.

Сознательно и целенаправленно приглашая успешный стимул проникнуть в свой мозг, вы укрепляете веру в то, что «я, без всякого сомнения, могу с этим справиться». Это оказывает влияние на вашу последующую реакцию. Начав систематически выискивать в своем прошлом успехи

и вспоминать о них, вы словно сеете в своем разуме важные семена, из которых вырастут новые успехи; в свою очередь, вы снова обратите на них внимание и благодаря этому научитесь еще чему-то новому.

Такая подготовка мозга представляет собой яркий пример латентного научения. Информация, которую вы получаете, продолжает работать на вас, даже если вы этого не осознаете. Речь в данном случае идет о подсознательных процессах памяти, касающихся прежде всего эмоциональных реакций и мнений. Воздействуя на самого себя оптимистическими чувствами, возможными решениями и верой в свои силы и способности, вы получаете возможность смело смотреть в глаза трудной задаче внедрения позитивных изменений.

## Фиксированное мышление и мышление приращения

Еще один продуктивный способ стимулировать, привлечь к себе успех — стать приверженцем теории приращения интеллекта (в отличие от сторонников теории фиксированного интеллекта).

Взгляните на приведенное ниже уравнение. Как вы думаете, какая доля нашего интеллекта определяется упорным трудом, а какая генетикой?

*Интеллект = (...) % усилий + (...) % врожденных способностей*

Психологи Клаудия Мюллер и Кэрол Двек задали этот вопрос студентам и обнаружили, что те, кого они отнесли к носителям фиксированного типа мышления, считали,

что генетика важнее упорного труда; что интеллект в основном зависит от способностей, заложенных при рождении, и, следовательно, никакими стараниями его существенно не изменить. А студенты с типом мышления, основанным на теории приращения, были убеждены, что интеллект человека требует новых и новых знаний, постоянного развития практических навыков и серьезных усилий<sup>8</sup>. И то, к какому из этих двух противоположных лагерей мы с вами относимся, в значительной степени определяет, насколько успешно мы развиваемся как личности<sup>9</sup>.

Ученые определили, что для специализированных навыков и опыта достаточно коэффициента интеллекта (IQ) 120, но если вы хотите идти дальше, то очень многое зависит от трудолюбия и целеустремленности. Это, понятно, не исключает, что люди с более высоким IQ могут добиться больших успехов, но ключевым фактором все же является упорный труд<sup>10</sup>. По сути, убежденность человека в том, что он обладатель развитого интеллекта, зачастую приводит к самодовольству и самоуспокоенности и, следовательно, не способствует значительным достижениям.

Кэрол Двек также продемонстрировала, что дети с типом мышления, базирующимся на идее приращения интеллекта, получают от образования больше пользы и добиваются в жизни большего успеха, чем дети с фиксированным типом мышления<sup>11</sup>. Психолог провела наводящий на серьезные размышления эксперимент<sup>12</sup>. Группе детей предложили решить задачу, после чего работу каждого оценили одной короткой фразой: половину похвалили за ум и сообразительность, а вторую половину — за старательность. После этого малышам предложили выбрать новое задание — либо труднее первого, но благодаря которому, как им было сказано, они смогут

многому научиться; либо легкое, того же уровня трудности, как только что решенная задача. И 90% детей, которых похвалили за старательность и трудолюбие, выбрали сложное задание, а большинство детей, получивших высокую оценку за интеллект, легкое. Удивленная Двек пришла к выводу, что, хваля детей за ум, мы одновременно подаем им сигнал в дальнейшем не рисковать.

Дети с мышлением, основанным на теории приращения,  
добиваются в жизни большего успеха, чем дети  
с фиксированным типом мышления.

Следующий этап эксперимента Двек показал, что страх перед неудачей серьезно препятствует обучению. Тем же малышам предложили новый тест, разработанный для детей на три года старше испытуемых. Двек хотела посмотреть, как они отреагируют на этот серьезный вызов. Так вот, детей, которых прежде похвалили за интеллект, первая же и, по сути, неизбежная ошибка сразу отпугнула. Они интерпретировали ее как провал и тут же усомнились в своих силах: «А что, если я вовсе не так уж и умен?» И предпочитали сравнивать себя с теми детьми, которые прошли тест хуже них. А вот детки, которых похвалили за усилия, старались изо всех сил. «Мне этот тест понравится больше всего», — признавались некоторые из них. Кроме того, они проявляли огромный интерес к детям, сдавшим тест лучше них. Им хотелось увидеть, что именно они делали не так; они были готовы учиться на своих ошибках; понять, как можно в следующий раз выполнить задание лучше.

В заключительной серии тестов Двек уровень сложности заданий был таким же, как на первом этапе. И результаты

оказались просто поразительными. Дети, которых раз за разом хвалили за старательность, улучшили свои показатели на 30%. И что уж вовсе потрясающе: те, кто получал похвалу за интеллект, выполнили задания на 20% хуже! Страх перед ошибкой повлиял на них так сильно, что способность решать задачи резко ухудшилась. Скорее всего, их внутренний диалог был чрезвычайно активным и самокритичным (→Мысли) и занимал много места в их рабочей памяти, которое очень пригодилось бы им для выполнения задания.

А теперь подумайте, как этот эксперимент касается вас. Попробуйте поместить его в контекст своей внутренней/внешней мотивации (→Цели), своего процесса саморазвития. Подумайте, к чему стремитесь вы: просто добиться успеха или преодолеть ограничения и выйти на новый уровень?

И вот вам хорошая новость — любой человек способен выработать у себя тип мышления, базирующийся на идее приращения интеллекта. Вы действительно можете научиться сильнее верить в себя и принимать жизненные ситуации как то, что можно изменить, а не как нечто непреложное.

В обществе знаний, в котором мы сегодня живем, во главу угла ставится приобретение новых знаний, творчество и новаторство. Следовательно, всем нам надо научиться оценивать людей иначе, нежели мы привыкли. Вместо того чтобы проводить различие между уровнями интеллекта, развитыми или слабыми навыками, успехами и неудачами, личностными профилями и т. п., куда полезнее делить людей на тех, кто учится быстро, и тех, кто делает это медленно. Исследования Двек убедительно продемонстрировали, что люди из первой категории — носители мышления приращения, а представители второй категории — носители

фиксированного типа мышления. И нам необходимо всеми силами поощрять в себе первый тип мышления и стараться изменить мышление второго типа.

Но как же люди приходят к фиксированному мышлению? В конце концов, все маленькие дети по природе наделены бесконечной любознательностью и уникальной мотивацией к обучению. Жизнь как таковая представляет собой увлекательный процесс обучения. Ребенок учится ходить; он падает, но встает и идет; он делает ошибки, но пытаются снова и снова — с самого начала. Однако, образно выражаясь, этот «шарик любознательности» может «сдуться», поскольку тип мышления является культурно обусловленной характеристикой. Умонастроения взрослых влияют на образ мышления детей. «Шарик любознательности» может «сдуться», поскольку тип мышления — культурно обусловленная характеристика. Можно привести массу примеров, наглядно демонстрирующих, как формируется фиксированное мышление. Достаточно, например, просто постоянно твердить ребенку, что он глуп, неуклюж, что он «тридцать три несчастья». Говорите ему, что на свете есть много такого, чему он никогда не сможет научиться, что ему не хватит способностей. Или постоянно оценивайте его, взращивая страх показаться недостаточно умным. Всегда указывайте ему, что правильно, а что неправильно, и ставьте академические знания выше личностного развития. И тогда можете быть абсолютно уверены, что ваш ребенок станет убежденным носителем фиксированного мышления...

А чему же следует учить ребенка, чтобы подготовить его к успешному будущему? Надо выработать у него образ мышления, базирующийся на идее приращения интеллекта. В частности, надо, чтобы он:

- относился к трудным задачам с интересом и энтузиазмом, а не считал их слишком сложными и приносящими только проблемы;
- прилагал усилия, а не считал, что все в жизни идет само собой;
- стойко и смело встречал трудности, а не сдавался при мельчайших ударах судьбы;
- знал, что ошибки приближают нас к успеху, вместо того чтобы видеть в них угрозу и считать, что они никому не нужны.

Однако прежде всего ребенок должен научиться познавать самого себя!

## Хочу больше того, что работает!

Как уже говорилось, очень полезно и правильно искать то, что хорошо работало в прошлом; наводить мосты с тем, чему вы научились, со своим конструктивным опытом и знаниями. Вы стимулируете и развиваете то, на чем сфокусированы. Что вы стимулируете, то и растет. А что растет, становится вашей реальностью.

С самого начала своего существования психология как наука была нацелена в основном на то, что у людей не получается и идет не так, как надо, а также на поиск способов решения этих проблем. Центральное место в ней занимали причины, диагнозы и методы лечения.

На протяжении нескольких поколений ни одному представителю психологического сообщества не приходило в голову проанализировать то, что уже хорошо работает, и изучить, как сделать это еще лучше.

Только в начале 1990-х годов американский психолог Мартин Селигман наконец открыто заявил о том, что человечество остро нуждается в науке, нацеленной на улучшение интеллектуального функционирования здорового человека. Он назвал эту область позитивной психологией. В своей книге «Приобретенный оптимизм» Селигман пишет:

*«Психология много поведала нам о патологиях, страданиях, жертвах и о том, как человек становится знатоком в деле борьбы с печалью и тревогой. А определение навыков, необходимых для того, чтобы стать счастливее, было низведено в ней до уровня парков развлечений, Голливуда и рекламы пива»<sup>13</sup>.*

Новый, более конструктивный подход к жизни, предложенный Мартином Селигманом, говорит о способности оправляться после жизненных ударов, восстанавливать душевное равновесие после столкновения с серьезными трудностями.

Основная предпосылка коучинга и самокоучинга коренится в вере человека в свои внутренние ресурсы и способность четко формулировать эффективные пути собственного развития — видеть стакан наполовину полным, а не наполовину пустым.

И все же, надо признать, на бытовом уровне психология по-прежнему остается под сильным влиянием традиционных подходов: «В чем заключается ваша проблема?», «Как долго вы испытываете это негативное чувство?», «В чем причина вашей проблемы — к чему она сводится?». Многие из нас в повседневной жизни следуют этой традиции, так сказать, по умолчанию.

Намерения, безусловно, благие, но повышенное внимание ко всему негативному, которое мы таким образом проявля-

ем, привело к тому, что мы, как это ни парадоксально, сами создаем в своей жизни много того, чего меньше всего хотим (→Видение).

## Игра на клавише «Успехи»

Это отличная нота для завершения нашего обсуждения. Нажимая на клавишу «Успехи», вы развиваетесь и наращиваете свои жизненные силы. Вы естественным образом учитесь на неявных знаниях и прошлых ситуациях, которые раньше и не думали систематически воскрешать в памяти или пересматривать. Вы начинаете намного чаще замечать свои успехи, потому что специально и целенаправленно их выискиваете. Поступая так, вы укрепляете веру в то, что вам все по плечу — что где-то внутри вас хранятся ответы на любые вопросы и решения любых проблем. Каждая новая ситуация содержит в себе потенциал обучения чему-то новому и полезному; ваша жизнь становится увлекательным приключением, в котором действительно стоит принять участие!

Каждая новая ситуация содержит в себе потенциал  
для обучения чему-то новому и полезному.

Если говорить о карьере, игра на клавише «Успехи» может стать отличным подспорьем в развитии профессиональных качеств — причем совершенно бесплатно. Вот лишь некоторые из весьма полезных «побочных эффектов» такого подхода: вы начнете повседневно использовать свои прошлые успехи, учиться на опыте отдельных людей и команд и специально подготавливать себя к будущим успехам

и достижениям. Если ваша организация постоянно вырабатывает новые идеи и способствует моментам озарения своих сотрудников, значит, она встала на лучший из всех возможных путей для вхождения в будущее. Такой путь предполагает, что у людей остается время для размышлений и имитации будущего успеха; для того, чтобы целенаправленно переходить от медленной к быстрой системе мозга и обратно и благодаря этому находить принципиально новые и сильные ответы на вопросы, которые подкидывает им жизнь.

## Глава 9. А теперь все вместе!

### Нажимаем на клавиши, изменяем жизнь

Итак, вам было над чем поразмыслить, и вы отлично с этим справились. Теперь вы понимаете, что знаете гораздо больше, чем вам прежде казалось, поскольку мозг человека способен обнаруживать новые смысловые модели в информации, которой он располагает. Этот процесс — внутренняя музыка вашего мозга, которая звучит непрерывно, круглые сутки — даже когда вы спите, — выдавая новые идеи и знания, которые вам остается только вовремя уловить и правильно применить.

Изменения возможны благодаря тому, что наш мозг пластичен. Пионерам этой области науки данное явление известно давно; они говорят о пластичности человеческого мозга вот уже много десятилетий<sup>1</sup>, однако научное сообщество в целом приняло эту идею только лет двадцать назад.

Нейропластичность мозга — характеристика нестабильная: она усиливается, когда вы постоянно играете на своем мозге, словно на музыкальном инструменте. Изучив восемь клавиш своего «внутреннего фортепиано» и начав часто играть на них — переключаясь с одной на другую, когда понимаешь, что заикнулся на чем-то одном, — человек тренирует свой мозг, обучая его целенаправленно смещать угол зрения и находить новые пути для повышения продуктивности. Играя на мозге как на фортепиано, вы протаптываете в лесу

новые тропинки; вы укрепляете связи, представляющие ценность для вас и вашего окружения, и применяете позитивный и оптимистичный подход, позволяющий при необходимости вернуться на нужный курс и продолжать идти вперед с энтузиазмом и огнем в глазах.

Как мы убедились, «нейроны, которые вместе возбуждаются, связаны друг с другом»: это значит, что в данный момент каждое ваше действие создает и постоянно укрепляет убеждения (и без того крепко «вмонтированные» в ваше сознание) — как правильные, так и ложные. Но верно также и то, что «нейроны, которые отдельно возбуждаются, не связаны друг с другом». Это вселяет в нас надежду, что, намеренно меняя фокус внимания, мы *можем* освободиться от глубоко укоренившихся нежелательных привычек.

Благодаря некоторой тренировке ваш мозг научится включать этот саморегулирующийся подход в моменты, когда вы решите что-то изменить в своей жизни. Толчком для этого может послужить, например, чувство, что вы угодили в ловушку, депрессия или раздражение либо, напротив, стремление к новым возможностям или более высоким мечтам. Иными словами, вам под силу превратить настрой «мне явно нужно изменить свою жизнь» в механизм, реально запускающий конструктивное саморегулирование.

## Укрепляем музыкальный тип мышления

В этой книге знания о человеческом мозге соединяются с концепцией музыкального типа мышления, в результате чего мы получаем эффективный метод успешного изменения своей жизни, как личной, так и деловой. Знания о мозге представ-

лены в виде сведений о клавишах нашего «внутреннего фортепиано» — теперь вы знаете, в чем сила и преимущества каждой клавиши и почему они важны для жизненного успеха. Для перехода на музыкальный тип мышления нужно правильно играть на этих клавишах, для чего необходимы десять ключевых качеств, характерных для каждого музыканта. Как мы помним, каждый хороший музыкант:

- *прекрасно подготовлен* — благодаря искренней заинтересованности и усердной практике досконально изучает возможности каждой отдельной клавиши и создает обширный репертуар;
- *использует эффект синергии* — знает, насколько важно, чтобы клавиши хорошо звучали вместе;
- *последовательный и спонтанный одновременно* — не только умеет играть по нотам, но и способен на творческую импровизацию;
- *терпеливый* — знает, что истинное мастерство не приходит в одночасье; что поначалу всегда бывает трудно, но результат непременно будет;
- *психологически устойчивый* — сделав ошибку, способен быстро вернуться на нужный курс;
- *своевременно переключается с практики на анализ и обратно* — использует нужную систему мозга (быструю либо медленную);
- *способен к сотрудничеству* — обладает социально-эмоциональными навыками, позволяющими ему играть вместе с другими музыкантами, создавая в итоге многоуровневое целое;
- *сосредоточен на текущем моменте* — может полностью включиться в то, что делает, добиваясь высококачественного результата;

- *оптимистичный* — относится к жизни с юмором, радостью и готовностью экспериментировать;
- *гибкий* — адаптируется к особенностям ситуации, соблюдая требования правильного тайминга.

В вашем мозгу постоянно звучит уникальная мелодия; это ваша музыка, вы ее исполняете, и свой мотив есть у каждого вашего взаимодействия с другими людьми, с окружающим миром.

Для успеха любого общения в первую очередь важно умение слушать собеседника, а также четкое понимание, когда надо слушать, а когда стоит взять инициативу на себя. Последовав примеру музыкантов джаз-оркестра, вы можете развить в себе способность к эффективной групповой координации и повысить гибкость своих повседневных коммуникаций и взаимодействий.

## Подготовьтесь к игре

Итак, теперь вам известно, как называется каждая клавиша и что они собой представляют. Возможно, вы также знаете, на какие клавиши нажимаете чаще других, а с какими едва знакомы. И, скорее всего, вы использовали клавиши своего «внутреннего фортепиано» по одной зараз, поскольку именно так, тщательно и подробно, работает медленная система нашего мозга.

Теперь же вам предстоит найти свою собственную уникальную музыку, а для этого надо научиться играть на всех клавишах одновременно. Восемь клавиш — октава вашего «внутреннего фортепиано» — способны создать бесчисленное количество новых мелодий. По сути — как это сформулиро-

вал американский музыкант и композитор Лес Бакстер, — любая хорошая музыка просто обязана быть инновационной.

Чтобы начать играть на своем «внутреннем фортепиано», нужно упражнять музыкальность и тренировать слух, то есть развивать способность нажимать одновременно на разные клавиши и слышать, как звучит аккорд.

Медленная система мозга думает путем *исключения* — клавиши играют по очереди. Быстрая система думает путем *включения* — все клавиши играют одновременно. В эмоциях присутствуют мысли, а в восприятии — ценности. В идеале в видении присутствуют цели, в целях — видение. Тело же является неотъемлемой частью всего этого процесса. И в каждой клавише, равно как и во множестве сфер нашей жизни, заложен успех.

Такую форму мышления называют сложносистемной. Чтобы понять это явление, необходимо рассматривать мозг как сеть, и важнейшим условием для этого является время. Музыканты умеют мыслить с учетом времени; они этому обучены. Тайминг действительно имеет решающее значение: это фундамент успешного взаимодействия всех клавиш вашего «внутреннего фортепиано».

## Нажимая на разные клавиши, создавайте эффект синергии

И вот настало время начать играть на всех клавишах вместе. Теперь вы готовы испробовать разные варианты звучания и протестировать идеи, описанные в этой книге. Мы предлагаем начать со следующих трех упражнений: 1) наблюдайте за нынешними особенностями своего «внутреннего

фортепиано» и учитесь на этих знаниях; 2) экспериментируйте со взаимодействием всех восьми клавиш; 3) попробуйте с их помощью решить ту или иную проблему или разобраться с конкретным аспектом своей жизни, который вам хотелось бы изменить.

## Нынешние особенности вашего «внутреннего фортепиано»

Какие клавиши вам привычнее всего на сегодня? На чем вы сфокусированы? Что вы упускаете, сосредоточивая внимание в основном на этих клавишах? Какие клавиши вы нажимаете реже всего? Как бы вы выиграли от более активного их использования? Что бы вы услышали такого, чего не слышали до сих пор?

## Взаимодействие клавиш

Сколькими пальцами вы играете сегодня? Одним? Двумя? Тремя? Больше? Если вы чувствуете, что застряли на одной-двух клавишах, попробуйте поэкспериментировать с другими — и посмотрите, куда это вас приведет.

Как быстро вы способны переходить с клавиши на клавишу? Что напоминает вам о том, что стоит сменить клавишу? Как вы понимаете, что делаете это? Скажем, знаете ли вы, как звучат те или иные три клавиши, когда вы нажимаете на них одновременно? Тут у вас масса вариантов — и бесконечные возможности для экспериментов.

Подумайте об одной из восьми клавиш, которые мы обсудили в этой книге. Допустим, о клавише «Мысли». Сначала вспомните ее особенности. Это стратегия для медленной системы мозга. Затем подключите быструю систему мозга, чтобы понять, как нажатие на клавишу «Мысли» сказыва-

ется на других клавишах. Например, критический внутренний диалог сразу же влияет на звучание клавиш «Эмоции» и «Тело». Но вы можете воспользоваться методом визуализации и сделать так, чтобы в вашей голове воцарилась полная тишина — то есть войти в состояние безмысленного осознания, предельно сосредоточенного и мощного. Это наглядный пример того, как клавиша «Мысли» взаимодействует с другими клавишами.

Изучая таким образом остальные клавиши, вы можете рассчитывать на очередные откровения. Постарайтесь ответить на вопросы: как эта клавиша связана с другими? Что становится возможным, если играть на нескольких клавишах вместе? Какие аспекты моей жизни выиграли бы от этого?

## Решение конкретной проблемы

Запишите тему, к беседе по которой вам хотелось бы лучше подготовиться (скажем, «Мои взаимоотношения с боссом» или «Подготовка к собранию в среду»). Запишите конкретную цель, которой хотели бы достичь (например, «Придумать три способа улучшить отношения с боссом» или «Составить план из пяти пунктов»). Выберите конкретный порядок, в котором будете играть на восьми клавишах своего «внутреннего фортепиано», и зафиксируйте его письменно. Теперь пробегитесь наскоро по всем клавишам, записывая попутно все новые идеи, которые придут вам в голову. Вот некоторые полезные вопросы, которые можно задать себе в отношении каждой клавиши:

## Мысли

- Как мой внутренний диалог звучит в настоящее время?
- Как это на меня влияет?

- Какого типа вопросы я обычно задаю? Что мне даст переход с вопросов закрытого типа на открытые? Как должны звучать открытые вопросы?
- На чем я сосредоточиваю внимание?
- Если сегодня я пребываю во власти «внутреннего оценщика», что мне даст переход на режим «наблюдателя» или «ученика»?
- На что я могу влиять и что лежит вне сферы моего влияния?
- Какую нарративную схему я подкрепляю своими мыслями? Какие истории я постоянно себе рассказываю и как это на мне сказывается?

## Ценности

- Какие ценности являются для меня основополагающими?
- К каким ценностям я хочу отнестись с особенным вниманием и уважением, какие ценности намерен поддержать в данных отношениях/ситуации/встрече? Каким ценностям я не изменю ни за что и ни при каких обстоятельствах?
- Каковы ценности моего собеседника/участников события/моей организации?
- Какие поведенческие улики подтверждают, что я разделяю ценность  $X$  — и что может стать поведенческими уликами другого человека (других людей)?
- Каковы мои цели приближения и цели избегания в этой ситуации? Что меня привлекает и чего всеми силами стремлюсь избежать?
- Какие краткосрочные и долгосрочные ценности я — и мы — в данном случае поддерживаем?

## Тело

- Каково мое состояние на пике продуктивности? Как выглядит моя «Пирамида успеха» (тело, фокус, речь)? А «Пирамида неудачи»? Как они соотносятся друг с другом?
- Как я дышу? Отрегулируйте дыхание так, чтобы оно поддерживало, а не мешало вам.
- Как ведет себя мое тело, когда я думаю об этом человеке/отношениях/ситуации? Откорректируйте свое тело должным образом и войдите в свою продуктивную «Пирамиду успеха», представляя себе, что благодаря этому добились успеха при контакте с этим человеком/отношениями/ситуацией.
- Как я использую свое тело в данный момент? Где еще я могу активно его использовать? Когда можно прерваться и сделать что-нибудь другое?
- Кто из знакомых мне людей достиг больших успехов в том, в чем хотелось бы преуспеть мне? Каковы их секреты? Чему бы они меня научили, обратись я к ним за помощью? Что бы я увидел (а мои зеркальные нейроны скопировали), если бы имел возможность понаблюдать за ними, пока они заняты делом?

## Восприятие

- Как я фреймирую данное событие/человека/себя/отношения? Присвойте своему фреймингу имя! Каковы его эффекты, насколько они полезны для меня / других людей? Какие эффекты я предпочел бы видеть? Какие альтернативные фрейминги позволят мне это сделать? Присвойте названия и им, протестируйте их и сделайте свой выбор!

- Как события/человек/я/отношения выглядят с первой, второй и третьей позиции?
- Как бы эти отношения/ситуацию мог фреймировать незнакомец, наблюдая за ними с нейтральной позиции?
- Какие новые тропинки я хотел бы протоптать в лесу?
- Как бы в данном случае выглядел рефрейминг по методу Робинзона Крузо? Каковы были бы позитивные побочные эффекты? Постарайтесь перейти от пессимистичного восприятия действительности к оптимистичному.

## Видение

- Какую систему я чаще всего использую в настоящее время — медленную, аналитическую, или быструю, интуитивную? Правильно ли я применяю их при решении простых/сложных задач? Если нет, какие требуются изменения?
- Что я вижу и какие эмоции пробуждает во мне это видение?
- Какими были бы эти отношения, если бы мы жили в идеальном мире? Как бы прошла эта встреча?
- Как бы выглядел мысленный слепок этой ситуации? Проведите мысленную репетицию, во время которой вы — пребывая в продуктивном состоянии — живо представьте себе свои цели и возможности в данной ситуации.
- Как это дополняет более широкую программу действий моей жизни, организации, отношений?
- Если бы я посмотрел на эти отношения/ситуацию спустя десять лет, чему полезному и ценному я бы мог научиться?

## Цели

- Каково мое видение и мои цели приближения касательно этих отношений/ситуации? Помните — чем сильнее сосредоточено на чем-то ваше внимание, тем мощнее нейронные связи в мозгу! Как я узнаю, что мое видение воплотилось в жизнь и что цели достигнуты? Сформулируйте цели как можно точнее и конкретнее, назначьте четкие сроки их реализации и непременно запишите их! Используйте «Контрольный перечень целей», описанный в соответствующей главе.
- Что характеризует мою мотивацию в данный момент? Какую природу она имеет: внутреннюю или внешнюю? Как я могу перейти от внешней мотивации к внутренней — и тем самым повысить свой уровень мотивации?
- Как я могу разбить свою цель на небольшие этапы, что повысит мою продуктивность, а цель сделает более достижимой и менее сложной и пугающей? Как мне поможет контролировать прогресс «Контрольный перечень привычек»? Как я могу его использовать?
- Когда стоит использовать метод «зубрежки накануне» (подходит для краткосрочного обучения), а когда обучение путем «повторений с задержкой» (лучший вариант для долгосрочного обучения)?

## Эмоции

- Какими эмоциями я хочу заразить эти отношения/ситуацию? Какие микромесседжи я смогу донести до других людей, если начну внимательно следить за своими жестами и мимикой?
- Как я воплощаю в жизнь желаемые эмоции? Все эмоции латентно присутствуют в человеке постоянно.

Сосредоточиваясь на той или иной эмоции, вы получаете этого больше! Так что внимательно следите за уровнем взаимопонимания с самим собой в каждый конкретный момент. Что именно вам требуется, чтобы настроиться на состояние продуктивности и начать пользоваться ее плодами?

- Какие привычки у моей мозжечковой миндалины? Учитывая, что миндалина сохраняет эмоциональный опыт с низким разрешением, какие непродуктивные воспоминания она может пробудить в данной ситуации, стимулировав в итоге негативные эмоции, например, непрошенный гнев / страх?
- Принимая во внимание, что эмоции могут «угнать мой корабль» и что у меня в распоряжении есть волшебная доля секунды, чтобы не допустить этого, на каком из следующих этапов мне надо расширить свой репертуар?

*Состояние и выбор состояния → Зарождение мыслей  
и эмоций → Стимул → Выбор → Реакция*

## Успехи

- Когда я раньше попадал в подобные ситуации/имел подобные отношения и мне удавалось успешно с этим справиться?
- Каковы секреты моего прежнего успеха? Что я тогда сделал, чтобы лучше понять человека/ситуацию? Как я к этому готовился?
- Как мне взять лучшее из опыта и применить это сейчас, не забывая об уникальности данной ситуации/отношений и о новых подходах?

- Какие из своих многочисленных ресурсов я могу применить к этим отношениям/ситуации? Что бы это дало другому человеку (людям) и что добавило бы к общей картине?
- Каково мое настроение в данный момент? Помните, что успешный опыт лучше всего вспоминается, когда вы счастливы. А новые, свежие идеи приходят в голову, когда мозг пребывает в нейтральном состоянии. Соберите информацию и на время забудьте ее. Поддерживайте в себе веру в эффективность быстрой, интуитивной, подсознательной системы мозга. Подбрасывайте ей пытливые вопросы открытого типа — и ждите ответов. И непременно их получите!
- Какова структура моих полезных привычек? Какую структуру имеет то позитивное, что уже отлично срабатывало в моей жизни? Каким образом это подготавливает меня к данным отношениям/ситуации?
- Каков мой тип мышления на данный момент? Являюсь ли я носителем фиксированного типа мышления или сторонником теории приращения интеллекта, что делает меня ориентированным на постоянное саморазвитие?

Теперь, вдохновившись всеми этими вопросами, попробуйте поставить перед собой более трудную задачу.

- Снова и снова играйте на всех восьми клавишах, только на этот раз в более быстром темпе.
- Снова и снова играйте на разных клавишах, но нажимая их в другом порядке.
- Снова и снова играйте на клавишах, нажимая на две и более одновременно — следите за тем, что из этого получается, и записывайте свои наблюдения.

Со временем вы наберетесь опыта и разовьете навык игры на «внутреннем фортепиано». Вам уже не придется заранее определять конкретный порядок нажатия клавиш и стараться ему следовать. Вы научитесь играть на слух, вы научитесь импровизировать!

## Пример игры на «внутреннем фортепиано»

Вспомните о довольно распространенной жизненной проблеме, о которой мы говорили в главе, посвященной клавише «Мысли», — «Я одинок, обо мне все забыли». Подумайте, как бы вы теперь могли справиться с ней благодаря игре на своем «внутреннем фортепиано»? Какие вопросы было бы полезно и правильно задать себе в этом случае? Что бы они дали? Куда бы они вас привели?

Описанный далее пример показывает, как несколько клавиш могут звучать вместе и какой потенциал скрыт в их комбинациях. Мы приводим его, чтобы вдохновить вас, а не чтобы дать четкую инструкцию, так что смело идите вперед, импровизируйте, пробуйте разные варианты, проявляйте инициативу и креативность.

*Мысли:* моя проблема в том, что я одинок.

*Видение:* я мечтаю о том, чтобы значимыми, наполненными глубоким смыслом способами наладить взаимоотношения с другими людьми, начать теснее с ними взаимодействовать. (Видите, вы уже смотрите на ситуацию не через «линзы проблемы», а через «линзы мечты».)

Теперь поддержите свою внутреннюю игру серией открытых вопросов (см. с. 254–255).

Играйте на своем мозге как на фортепиано и наслаждайтесь своей игрой! Переход на музыкальный тип мышления поможет вам объективно и непредвзято протестировать самые разные мелодии и продолжать играть и импровизировать, зная, что это непременно даст нужный результат.

## Структурируем игру на «внутреннем фортепиано»

Все люди разные, и то, что отлично работает для одного человека, далеко не всегда будет наилучшим вариантом для другого. Так что, начав работать над переходом на музыкальный тип мышления, тщательно оцените весь диапазон вариантов, имеющихся в вашем распоряжении.

- Вы предпочитаете обучать и инструктировать себя в устной форме, задавая вопросы вслух или про себя и формулируя их по ходу дела?
- А может, вам больше нравится делать это письменно, фиксируя вопросы либо заранее, перед тем как начать работу над собой, либо уже в процессе, и, так сказать, прописать свой путь к осуществлению задуманного?
- Может, вам больше по душе процессы визуального или кинестетического\* свойства?
- Возможно, вы предпочитаете ставить перед собой какой-то важный вопрос и стараться найти на него ответ? Скажем, «Какими эмоциями я заражаю других людей?» или «При каких условиях наш отдел работает на пике

---

\* Термин используется для описания обратной связи между ощущениями и мышцами тела. То есть имеются в виду ощущения, связанные с движением в пространстве. *Прим. ред.*

своей продуктивности?». А потом позволяете своему мозгу обдумывать и рассматривать его со всех сторон и искать ответы в повседневной жизни.

— Может, вы какое-то время копите важные вопросы, а потом по очереди отвечаете на них?

Клавиши	Вопросы	Польза
«Ценности» + «Видение»	О взаимодействиях какого типа я мечтаю? С людьми какого типа? Разделяющими какие интересы и ценности? Что делает эту мечту столь важной для меня?	Вы лучше понимаете свою мечту
«Эмоции» + «Тело»	Что я чувствую, мечтая об этом? Как это проявляется в реакции моего тела? Как я себя веду?	Вы налаживаете контакт со своими эмоциями
«Восприятие» + «Ценности» + «Эмоции»	Что могло бы сделать меня привлекательным человеком в глазах других людей: человека А, человека Б, человека В? Какие мои ценности и отличительные характеристики проявляются здесь ярче всего — и как я себя чувствую в связи с этим?	Вы видите ситуацию под новым углом зрения
«Цели»	Какова моя конкретная цель: с кем именно я хочу начать взаимодействовать, как часто и каким именно способом?	Калибровка <sup>2</sup>
Все клавиши	Что характеризует наиболее полезное для меня состояние, когда я контактирую с другими людьми? Как выглядит моя «Пирамида успеха» и как я ее применяю?	Регулировка состояния
«Успехи»	Когда я в прошлом контактировал и взаимодействовал с другими людьми наиболее значимым для меня способом? Какие элементы тогда присутствовали? Какие ресурсы я тогда использовал?	Вы налаживаете контакт с успешным опытом и выявляете свои внутренние ресурсы

Клавиши	Вопросы	Польза
«Мысли» + «Тело»	Какой внутренний диалог я веду, когда думаю об этом? Как он проявляется в моих жестах и мимике? Что происходит, когда я изменяю темп своего внутреннего диалога? Какие незначительные изменения повысили бы мою продуктивность?	Вы стимулируете позитивный внутренний диалог
«Видение» + «Ценности»	Кто может помочь мне осуществить эту мечту? Кого бы мне хотелось видеть в картине моего будущего рядом с собой? Как от этого выиграли бы эти люди? И что бы мы создали вместе с ними, обеспечив эффект синергии? Какую ценность это привнесло бы в сам процесс?	Вы выявляете свои внутренние ресурсы
«Мысли» + «Цели»	Что может заставить меня отказаться от этой мечты? Как я могу обойти эти препятствия?	Вы выявляете барьеры и составляете план Б
«Видение»	Учитывая мою мечту и дорогу, способную привести меня к ее осуществлению, какие еще перспективные варианты значимого взаимодействия у меня имеются?	Вы выявляете потенциальные возможности
«Восприятие» + «Мысли»	Если все продолжают вести себя, как всегда, что могу сделать иначе я? Как было бы полезно интерпретировать данную ситуацию, чтобы создать и поддерживать нужный импульс?	Вы осуществляете рефрейминг и активируете персональную ответственность за исход дела
«Успехи»	Что, судя по всему, хорошо работает для меня, когда я хочу осуществить ту или иную мечту? Как я это учитываю, составляя планы на будущее?	Вы составляете план, согласующийся с вашими интеллект-картами
«Цели»	Какие маленькие шаги я могу сделать уже сегодня, чтобы приблизиться к своей мечте? Каков мой план? Когда и что я буду делать? Что будет служить мне напоминанием? Как я буду отчитываться перед самим собой о прогрессе?	Вы действуете!

— Или, скажем, письменно составляете список важных открытых вопросов, а затем каждый день отвечаете на один из них?

— Возможно, вы вешаете на дверь холодильника рисунок с изображением восьми клавиш «внутреннего фортепиано» и каждый раз, открывая его, нажимаете на очередную клавишу?

Какой бы вариант вы ни выбрали, помните: когда вы играете на своем «внутреннем фортепиано», действия и размышления постепенно сливаются воедино. Играя, вы действуете, и ваша игра приводит к конкретным поступкам. Играя, вы размышляете, и ваша игра дает вам пищу для дальнейших размышлений. Действие и размышление — неотъемлемый компонент всех восьми клавиш.

Возможно, вы чрезвычайно активны во внешнем мире, но что касается мира внутреннего, активные раздумья для вас нехарактерны? А может, вы, наоборот, человек, который много размышляет, но во внешнем мире сохраняет довольно пассивную позицию? В любом случае, сознательно нацелившись на укрепление менее развитых навыков, вы можете очень сильно выиграть, поскольку это, как правило, приводит к расширению репертуара и увеличению пространства для маневра и инноваций.

Кроме того, какой бы подход вы ни выбрали, помните, что на свете не существует единственно правильных вопросов. По сути, один из самых увлекательных и приятных аспектов игры на «внутреннем фортепиано» заключается в том, что у вас в распоряжении имеется огромное количество разных вопросов. По мере продвижения вперед старайтесь учиться на собственном опыте. Какие из вопросов приводят к моментам озарения? Какие из них, судя по всему, отлич-

но укладываются в канву вашей жизни? А какие, кажется, не вписываются в ваши внутренние интеллект-карты? Какие вы и так задаете часто, а какие следовало бы задавать чаще?

## Наращиваем «мускулатуру для изменений»

Объединяя знания о мозге с музыкальным типом мышления, мы преследовали одну цель — снарядить вас в путешествие по пути перемен, которые вам нужны и к которым вы стремитесь.

Играя на своем «внутреннем фортепиано», вы укрепляете саморегуляцию — глубоко укоренившийся внутренний механизм, позволяющий вам выбрать продуманный, осознанный и целенаправленный стиль поведения<sup>3</sup>. Как оказалось, саморегулирование представляет собой поистине магический компонент успеха. Оно обеспечивает нас возможностью корректировать собственное поведение, не в последнюю очередь благодаря лучшему контролю над своими импульсами, а также умению правильно воспринимать отсроченное вознаграждение и делать то, что нужно, а не то, что хочется. Кроме всего прочего, способность мозга к саморегулированию очень сильно влияет на нашу эффективность на рабочем месте.

Саморегулирование — магический компонент успеха.

Долгосрочные исследования в этой области однозначно показали, что способность ребенка к саморегулированию напрямую связана с его самооценкой, состоянием здоровья,

академической успеваемостью, особенностями дружбы и счастья на протяжении всей его дальнейшей жизни. Здорово мыслящие, способные регулировать себя люди используют эффективные ментальные стратегии и инструменты, базирующиеся на логике мозга. Следовательно, мы можем несколько расширить нашу исходную формулу:

*Знание мозга + Музыкальный тип мышления  
→ Развитие навыков саморегулирования  
→ Успешные изменения*

Знания о мозге в сочетании с музыкальным типом мышления усиливают способность человека адаптироваться к конкретным жизненным обстоятельствам. Используя их в совокупности, вы повышаете эффективность саморегулирования, что, в свою очередь, делает вас сильнее во всех сферах жизни.

А еще саморегулирование сродни музыкальности — те же быстрые смены настроений и подходов, только в этом случае вы определяете, когда сдержаться, а когда действовать; когда стремиться к немедленному вознаграждению, а когда отложить его; когда наблюдать за событиями со стороны, а когда принять в них участие; когда вести людей за собой, а когда идти за другими.

Развивая этот навык, вы наращиваете свою «мускулатуру для изменений», развиваете умение фокусироваться на своем видении и целях, начинаете замечать различия, приучаетесь вовремя переключаться с медленной системы мозга на быструю и обратно, используете конструктивные убеждения и становитесь оптимистичным, продуктивным и жизнестойким, а не жестким и склонным к самоуничтожению.

Таким образом, эта книга действительно принесет пользу, если вы поймете: на вас и только на вас лежит ответственность за то, чтобы осуществить изменения в своей жизни — те, о которых всегда думали и мечтали.

## Конец... и начало

Итак, мы достигли конца нашего путешествия. Но конец этой книги — это начало другого пути. Вы лучше узнали себя и изучили свой потенциал; теперь настало время создавать собственные уникальные мелодии.

Прочтя нашу книгу, вы научились мыслить иначе — применяя знания о мозге с точки зрения музыканта, — и это умение чрезвычайно важно для креативности и новаторского подхода и действительно способно сделать вашу жизнь несравненно разнообразнее и лучше.

Способность к творчеству — это способность к адаптации. Говоря о творчестве, мы имеем в виду умение воспринимать новые идеи, выбирать наиболее ценные из них и претворять их в жизнь. Теперь у вас есть для этого хорошая основа, но ее нужно поддерживать. Как мы уже не раз говорили, потенциал пластичности мозга используется в полной мере лишь в том случае, если мозг активно работает.

На данном этапе неплохо заглянуть вперед: какую пользу изученные вами инструменты могут принести не только вам, но и другим людям? В каких областях вы действительно можете добиться значимых изменений? Какими способами вы можете включиться в канву совместного существования и делать вклад в нечто большее, нежели вы один? Частью какого мощного видения вам хотелось бы стать? Какое великое

видение вам хотелось бы создать? И какие аспекты вашей уникальной интеллект-карты вы хотите развить и расширить, заразив ими окружающих?

Какую пользу изученные инструменты могут принести не только вам, но и другим людям?

Мы лишь указали вам верное направление, задали нужный тон, и теперь только от вас зависит, как вы будете играть на своем «внутреннем фортепиано», благодаря внутренней силе и душевному равновесию позитивно изменяя не только свою жизнь, но и жизнь окружающих вас людей.

Сосредоточьтесь же на том направлении, в котором хотите двигаться. Счастливого вам пути — и наслаждайтесь игрой!

# Глоссарий

*Адреналин* — гормон и нейромедиатор; повышает частоту сердечных сокращений, расширяет дыхательные пути и способствует реакции симпатической нервной системы типа «бей или беги». (Также известен как эпинефрин.)

*Гиппокамп* — часть лимбической системы головного мозга; играет важную роль в формировании долгосрочной памяти и ориентации в пространстве; вырабатывает новые нейроны из клеток-предшественников (нейрогенез).

*Дофамин* — нейромедиатор, вырабатываемый несколькими участками мозга. Влияет на внимание, мотивацию, долговременную память и отношение к вознаграждению.

*Зеркальные нейроны* — система нейронов, которые одинаково возбуждаются и когда мы действуем сами, и когда мы наблюдаем за действием, выполняемым кем-то другим; играют важную роль в процессе имитационного и социального научения.

*Кора головного мозга* — внешняя поверхность головного мозга; состоит из серого вещества.

*Лимбическая система* — система, играющая важную роль в формировании эмоционального и сексуального поведения; важна также для мотивации и памяти; включает мозжечковую миндалину, гиппокамп и переднюю часть поясной извилины коры.

*Лобная доля мозга* — передняя часть полушария головного мозга; содержит большую часть чувствительных к дофамину нейронов коры головного мозга; отделена от теменной доли двигательной зоной коры, ответственной за планирование произвольных движений и за сами эти движения. Передняя часть лобной доли — префронтальная кора.

*Мозжечковая миндалина (миндалевидное тело)* — часть лимбической системы головного мозга; получает сенсорную информацию от всех органов чувств; соединяет эмоциональную информацию с префронтальной корой; играет важную роль в проявлениях эмоционального поведения; служит медиатором страха; выборочно реагирует на лица.

*Мозжечок* — задняя часть головного мозга, ответственная за развитие и координацию сложных движений.

*Мозолистое тело* — крупнейшая соединительная часть между двумя полушариями головного мозга.

*Моторная область коры головного мозга* — часть лобной доли, участвующая в произвольных движениях тела.

*Нейрогормоны* — гормоны, вырабатываемые нейронами, которые изменяют чувствительность постсинаптической мембраны к нейромедиаторам.

*Нейромедиаторы* — передают информацию от одного нейрона другому посредством химического соединения. Они связываются с рецепторами на постсинаптической мембране, вызывая реакцию по типу «все или ничего». В головном мозге человека более ста разных нейромедиаторов.

*Орбитофронтальная кора* — см. *префронтальная кора*.

*Островок головного мозга* — сенсорный участок, связанный с телесными ощущениями. Современные исследования выявили, что он отвечает за восприятие времени, эмоциональную осознанность и внимательность.

*Передняя часть поясной извилины коры головного мозга* — часть лимбической системы головного мозга, которая находится над мозолистым телом. Она активно участвует в работе вегетативных функций; связана с такой эмоцией, как паника, а также с принятием решений, эмпатией и ожиданием вознаграждения.

*Пластичность мозга* — податливость мозга; проявляется в разных формах. Нейропластичность определяет, как с опытом меняются структуры мозга; синаптическая пластичность представляет собой способность нервной ткани к перестройке под воздействием тех или иных факторов; фенотипическая пластичность описывает способность корректировать фенотип в ответ на изменения окружающей среды.

*Познание* — «познавательный процесс»; включает в себя внимание, восприятие, действия, эмоции, память, образование понятий, речь, воображение и решение проблем. Познание связано также с социальными процессами образования, обучения и взаимодействия.

*Полушарие головного мозга* — головной мозг состоит из двух полушарий: левого и правого.

*Постсинаптическая мембрана* — поверхность клетки-мишени, получающая сообщения от пресинаптической мембраны.

*Префронтальная кора* — сеть, связывающая двигательный, перцептивный и лимбический участки головного мозга; подвергается влиянию и сама влияет практически на все зоны мозга. Подразделяется на боковую (латеральную) и медиальную (орбитофронтальную) части. Рабочая память, выразительная речь и жесты, ориентированное на достижение цели поведение, планирование и выбор действия связаны с латеральной префронтальной корой; медиальная префронтальная

кора работает в тандеме с латеральной и осуществляет мониторинг эмоционального содержания и качества когнитивного контроля.

*Прилежащее ядро мозга* — часть дофаминергической системы вознаграждения; также играет роль в таких эмоциях, как агрессия, страх.

*Рабочая память* — функциональный отдел латеральной префронтальной коры, в котором сохраняется информация и выполняются умственные операции с привлечением долговременной памяти. Рабочая память имеет малый объем, и ее легко перегрузить.

*Серотонин* — возбуждающий нейромедиатор; содержится в нейронах стволовой части мозга с обширными выбросами в передний мозг; регулирует сон и бодрствование.

*Теменная доля головного мозга* — доля коры головного мозга, которая отвечает за анализ соматосенсорных раздражителей.

*Фенотип* — видимые характеристики или отличительные черты организма. (В отличие от фенотипа *генотип* — это совокупность всей унаследованной информации, содержащейся в генетическом коде организма.)

*Эпизодическая память* — память, в которой хранятся воспоминания о личных событиях, подлежащих четкой, однозначной формулировке; в совокупности с семантической памятью образует память декларативную (или вербальную, или эксплицитную). Противоположностью декларативной памяти считается имплицитная, которую также называют процедурной.

# Примечания

## Введение

1. P. Dayan, L. Abbott, *Theoretical Neuroscience: Computational and Mathematical Modeling of Neural System* (2001).
2. См., например, I. Robertson, *Mind Sculpture: Unleashing Your Brain's Potential* (1999).
3. R. Cooper, R. Aslin, *Preference for infant-directed speech in the first month of birth* (1990).
4. C. Gibson, et al, *Enhanced divergent thinking and creativity in musicians: A behavioral and near-infrared spectroscopy study* (2009).
5. Синапс — разрыв между двумя нервными клетками, в котором нейромедиаторы передают нервные импульсы.
6. Гиппокамп расположен в лимбической системе головного мозга и играет важную роль в формировании долгосрочной памяти и ориентации в пространстве. Он консолидирует семантическую память (наши явные знания) и тесно сотрудничает с боковой частью лобных долей.
7. Недавно нейробиологи обнаружили, что за неделю в коре головного мозга мыши обновляется примерно 7% нейронов.

8. J. Kelso, *Dynamic Patterns: The Self-organization of Brain and Behavior* (1995).
9. Нейропластичность — быстрорастущая новая область науки. «Нейро» означает «нейроны», нервные клетки нашего мозга и нашей нервной системы; «пластичность» означает «изменчивость, податливость, способность к изменениям». См., например, Норман Джойдж. *Пластичность мозга*. — М.: ЭКСМО, 2010.
10. L. Frank, *Mindfield: How Brain Science is Changing Our World* (2009).
- Пятая революция — «последний из серии научных скачков, глобально изменивших наше видение мира и, следовательно, приведших к интеллектуальному и социальному прогрессу». Перечислим все пять революций: 1) сделанное в XVI веке открытие Коперника, что Земля является не центром Вселенной, а лишь одной из многих планет, вращающихся вокруг Солнца; 2) теория Дарвина, появившаяся в XIX веке, что все живые существа в результате эволюции произошли от одной и той же примитивной формы жизни; 3) работа Фрейда начала XX века, связанная с изучением человеческого разума как объективной данности, со всеми его уголками и закоулками и подсознательными факторами; 4) модель ДНК Уотсона и Крика, предложенная в середине XX века: ученые выявили структуру генома, что сделало возможным создание жизни и управление ею; 5) открытия в области неврологии конца XX века. Эти открытия соотнесли многие явления с клеточным мозговым веществом, а также показали, что мозг может меняться на протяжении всей жизни человека.

11. См., например, книгу Джоны Лерера (Джона Лерер. Как мы принимаем решения. — М.: Астрель, 2011), в которой ученый убедительно опровергает указанную идею.
12. См.: J. Schwartz, et al, *The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force* (2002).
13. Норман Джойдж. Пластичность мозга. — М.: ЭКСМО, 2010.
14. T. Tsukiura, R. Cabeza, *Orbitofrontal and hippocampal contribution to memory for face-name associations: The rewarding power of a smile* (2008); F. Strack, et al, *Inhibiting and facilitating conditions of facial expressions: A non-obstructive test of the facial feedback hypothesis* (1988).

## Глава 1. Клавиша «МЫСЛИ»

1. Тимоти Гэллуэй\*. Теннис. Психология успешной игры. — М.: Олимп-Бизнес, 2010.
2. S. Shapiro, et al, *Cultivating Mindfulness: Effects on Well-Being* (2008); Дэвид Рок. Мозг. Инструкция по применению. — М.: Альпина Паблишер, 2013; C. Hassed, *Mindfulness, well-being, and performance* (2008).
3. Y. Tang, M. Posner, *The Neuroscience of Mindfulness* (2008); Y. Tang, et al, *Short-term meditation training improves attention and self-regulation* (2007).
4. N. Farb, et al, *Attending to the present: Mindfulness meditation reveals distinct neural modes of self-reference* (2007).

---

\* Фамилию Gallowey на русский язык передают как «Голви» или «Гэллуэй». *Прим. ред.*

5. Медленная система мозга аналитическая, явная, последовательная, управляемая и маломощная. Быстрая система мозга целостная, неявная, параллельная, автоматическая и мощная. Чтобы научиться играть на своем мозге как на музыкальном инструменте и перейти на музыкальный тип мышления, необходимо научиться обеспечивать свободное и беспрепятственное сотрудничество этих двух систем. Больше об этом читайте в главе, посвященной клавише «Видение».
6. Дэвид Рок. Мозг. Инструкция по применению. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
7. J. Schooler, et al, Thoughts beyond words: When language overshadows insight (1993).
8. Альберт Бандура. Теория социального научения. — М.: Евразия, 2000; B. Zimmerman, Self-efficacy: An essential motive to learning (2000).
9. Г.-Г. Гадамер. Истина и метод. — М.: Прогресс, 1988.
10. M. Adams, Change Your Questions, Change Your Life (2004).
11. Гари Маркус. Несовершенный человек: случайность эволюции мозга и ее последствия. — М.: Альпина Нон-фикшн, 2011.
12. [www.zapera.com](http://www.zapera.com).
13. См.: Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2012.
14. Современная теория депрессивных состояний гласит, что депрессия возникает по причине пассивности — ощущения, что тебе не под силу изменить неприятную ситуацию, в который ты оказался. Это явление также называют выученной беспомощностью.

- См.: Мартин Селигман. Как научиться оптимизму: Измените взгляд на мир и свою жизнь. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
15. S. Iyengar, *The Art of Choosing* (2010).
16. В. Франкл. Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990.
17. Подкатегорией закрытых вопросов считаются наводящие вопросы. Это вопросы, практически вкладывающие ответ в уста отвечающего: «Не хочешь ли и ты скинуться на подарок?», «Не могла бы ты просто перестать раздражаться?».
18. «Глобальное слушание» (или умение читать между строк) — умение одновременно слушать чьи-то слова и наблюдать за множеством подсказок, которые дают жесты и мимика говорящего. См.: Лацра Уинтворт и др. Коактивный коучинг. — М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004.

## Глава 2. Клавиша «Ценности»

1. Михай Чиксентмихайи. Поток: Психология оптимального переживания. — М.: Альпина Нон-фикшн, 2011.
2. Внешние и внутренние характеристики «потока» оптимального переживания включают ясные и достижимые цели, концентрацию и четкий фокус, утрату самосознания (единение с действиями), искаженное представление о времени, прямую и немедленную обратную связь (позволяющую адаптировать поведение), ощущение личного контроля над ситуацией, полную погруженность в действие.

3. M. Rokeach, *The Nature of Human Value* (1973).
4. Ваша «карта» — это то, что помогает вам ориентироваться в жизни. Она формируется на базе опыта и интерпретаций, ожиданий, поражений и побед, страхов и смелости, окружения, убеждений, теорий и культуры — всего, с чем вы сталкивались в жизни.
5. E. Spinelli, *Practising Existential Psychotherapy: The Relational World* (2007).
6. L. Pessoa, *How do emotion and motivation direct executive control?* (2009); P. Winkielman, et al, *Affective Influence on Judgments and Decisions: Movement Towards Core Mechanisms* (2007).
7. Кора головного мозга — это наружный клеточный слой мозга; серое вещество, которое можно разделить на четыре участка: лобная кора, теменная кора, затылочная кора и височная кора.
8. См.: Стэнли Милгрэм. *Эксперимент в социальной психологии*. — СПб.: Питер, 2000.
9. Зигмунт Бауман. *Актуальность холокоста*. — М.: Европа, 2010.
10. H. Simon, *Rationality in Economics and Psychology* (1986).
11. P. Read, *Alive* (2005).
12. Кстати, именно это подозрение заставило Стэнли Милгрэма провести данное исследование. Он начал свои эксперименты в 1961 году, вскоре после того, как в Иерусалиме начался судебный процесс над нацистским преступником Адольфом Эйхманом. Могло ли действительно быть, что Эйхман и миллионы его пособников во время холокоста просто выполняли приказы свыше? А может, в тех обстоятельствах так поступило бы большинство людей?

13. См.: Стэнли Милгрэм. Эксперимент в социальной психологии. — СПб.: Питер, 2000.
14. Неконгруэнтность — значит противоречивость, несогласованность.

### Глава 3. Клавиша «Тело»

1. S. Carpenter, *Body of Thought* (2011).
2. См.: G. Rizzolatti, et al, *Mirrors in the Brain: How Our Minds Share Actions, Emotions and Experience* (2008); Марко Якобони. Отражаясь в людях: Почему мы понимаем друг друга. — М.: Юнайтед Пресс, 2011.
3. Но такой контакт и реакция невозможны, если речь идет о ребенке-аутисте; его «я» (autos переводится с греческого как «я») в отличие от нашего изолировано, не связано с окружающими его «я».
4. Превосходное описание этого эксперимента и его результатов см. в работе J. Lehrer, *The Secret of Self-control* (2009).
5. Сила воли как научная концепция в психологической литературе долгое время отсутствовала. Психологический аспект жизни человека рассматривался через призму взаимодействия таких компонентов, как желания, эмоции и мысли. Но сегодня данная концепция приобретает все большую силу. J. Schulkin, *Effort and Will: A Cognitive Neuroscience Perspective*. Подробнее мы говорим об этом в главе, посвященной клавише «Цели».
6. Тара Беннет Гоулман. *Алхимия эмоций*. — М.: Будущее Земли, 2004.

7. См. статью S. Bishop, et al, Mindfulness: A Proposed Operational Definition, она доступна по адресу [www.personal.kent.edu/~dfresco/mindfulness/Bishop\\_et\\_al.pdf](http://www.personal.kent.edu/~dfresco/mindfulness/Bishop_et_al.pdf); в этом же источнике приводится ряд примеров научно задокументированных последствий психической вовлеченности.
8. T. Pham, et al, Effects of neonatal stimulation on later cognitive function and hippocampus nerve growth factor (1997).
9. X. Zhu, P. Waite, Cholinergic depletion reduces plasticity of barrel field cortex (1998); W. Myers, et al, Role of NMDA receptors in adult primates cortical somatosensory plasticity (2000); W. Cowan, E. Kandel, A brief history of synapses and synaptic transmission (2001).
10. M. Zorawski, et al, Effect of sex and stress on acquisition and consolidation of human fear conditioning (2006).
11. A. Antonovsky, Unravelling the Mystery of Health (1987).
12. K. Ericsson, et al, The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance (1993); D. Levitin, This is Your Brain on Music: The Science of a Human Obsession (2006).

## Глава 4. Клавиша «Восприятие»

1. Рефреймингом, или переоценкой, называют когнитивную трансформацию эмоциональных переживаний. См.: K. Oshsner, et al, Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion (2002).
2. Предубеждение — мнение, в котором мы закрепляемся еще до того, как сталкиваемся с явлением в конкретном

контексте. Если у меня предубеждение, что современная молодежь разболтанна и скучна, это соответственным образом окрасит мое восприятие при общении с молодым человеком. Если я заранее убежден, что учебный курс, который я посещаю, бесполезен, а преподаватели некомпетентны, это непременно скажется на качестве моего обучения. Следовательно, человеку очень важно знать о своих предубеждениях. Тогда он сможет корректировать их с учетом конкретной ситуации — и настраиваться на любознательность и заинтересованность, что просто необходимо для налаживания контакта с другими людьми и ситуациями на должном уровне открытости.

3. P. Senge, in O. Scharmer, Theory U (2007).
4. Пример взят из статьи A. Prehn, The Brain — A key to Understanding Why Coaching Works (2008).
5. E. Kross, O. Ayduk, Facilitating adaptive emotional analysis: distinguishing distanced-analysis of depressive experiences from immersed-analysis and distraction (2008).
6. Ассоциироваться с ситуацией — значит прожить ее с использованием всего доступного эмоционального спектра, всем телом и глядя на нее собственными глазами. Отмежеваться от ситуации — значит прожить ее с позиции стороннего наблюдателя, как если бы вы видели ее (и себя) на киноэкране.
7. Руминация — процесс обдумывания чего-то довольно долгое время, возвращения к этому снова и снова, рассматривания с разных углов зрения. Данный образ действий считается одним из ключевых факторов депрессии. См.: S. Nolen-Hoeksema, et al, Rethinking rumination (2008).

8. I. Robertson, *Mind Sculpture: Unleashing Your Brain's Potential* (1999).
9. D. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* (1949).
10. K. Ochsner, et al, *Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion*.
11. J. Mayer, P. Salovey, D. Caruso, *Models of emotional intelligence*, in R. Sternberg, *Handbook of Intelligence* (2000).
12. Позитивная психология — область психологии, изучающая счастье и благополучие, а также оптимальные условия, функции и процессы человеческого существования. Миссия позитивной психологии заключается в «развитии надежных теорий оптимального функционирования и обнаружении эмпирически подкрепленных способов улучшения жизни и обычных, и неординарных людей».  
C. Kauffman, *Positive Psychology: The Science at the Heart of Coaching*, in D. Stober, A. Grant, *Evidence Based Coaching* (2006).
13. J. Quoidbach, E. Dunn, *Personality Neglect: The Unforeseen Impact of Personal Dispositions on Emotional Life* (2010).
14. Пример взят из работы S. Klein, *Die Glucksformel* (2002).  
См. также [www.gluecksformel.de](http://www.gluecksformel.de).
15. Основой направления когнитивно-поведенческой терапии послужили труды Альберта Эллиса и Аарона Бека. Когнитивной отправной точкой стал тот факт, что эмоции и поведение в значительной степени определяются нашим подходом к структурированию окружающего мира (с использованием мышления, предположений и оценок).

- Наглядные примеры связей между когнитивной терапией и коучингом можно найти в J. Auerbach, Cognitive Coaching, in D. Stober, A. Grant, Evidence Based Coaching (2006).
16. N. Farb, Mindfulness Meditation Reveals Distinct Neural Modes of Self-reference (2007).
17. Это зависит от ряда факторов, в частности, от типа мышления.  
См.: К. Двек. Новая психология успеха. Думай и побеждай. — Харьков: Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2007.
18. С. Koch, The New Science of Change (2006).
19. Гари Маркус. Несовершенный человек: случайность эволюции мозга и ее последствия. — М.: Альпина Нон-фикшн, 2011.
20. Мартин Селигман. В поисках счастья. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
21. Там же и в работе Мартина Селигмана «Как научиться оптимизму: Измените взгляд на мир и свою жизнь». — М.: Альпина Паблишер, 2013. В обоих трудах описываются способы усиления оптимизма.
22. R. Brown, P. Milner, The Legacy of Donald O. Hebb: More Than the Hebb Synapse (2003).
23. Рефлексия над содержанием предполагает исследование содержания проблемы; рефлексия над процессом — это когда вы тестируете разные стратегии решения проблем; рефлексия над предпосылкой означает, что вы обдумываете саму проблему.  
Приведенные сведения взяты из E. Cox, An Adult Learning Approach to Coaching, in D. Stober, A. Grant, Evidence Based Coaching (2006).

24. J. Schooler, Getting to «A-ha» (2010).
25. R. Rosenthal, L. Jacobson, Pygmalion in the Classroom (1992).

## Глава 5. Клавиша «Видение»

1. S. Sarasvathy, What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial (2001).
2. Лобные доли мозга (их также называют лобной корой) делятся на три части: медиальную, обращенную к центру мозга; боковую, она обращена к уху; и часть лобного полюса, которая обращена ко лбу. Боковая часть эффективна при структурированном подходе, а медиальная способна изменять стратегии. Лобный полюс отвечает за память о будущем (см. ниже).
3. D. Addis, et al, Remembering the past and imagining the future: Common and distinct neural substrates during event construction and elaboration (2007).
4. Память о будущем — это проактивная функция мозга, позволяющая просчитывать последствия поведения человека и непосредственно связанная с лобным полюсом лобных долей.
5. J. Kelso, D. Engstrom, The Complementary Nature (2006).
6. A. Dijksterhuis, et al, Making the right choice: The deliberation without-attention effect (2006).
7. Джона Лерер. Как мы принимаем решения. — М.: Астрель, 2011.
8. Когнитивные психологические процессы имеют дело с ощущениями, эмоциями, восприятием, обучением, мышлением, речью и творчеством.

9. Эпизодическая память — автобиографическая память, которая содержит воспоминания о личном опыте человека. В этом кроется ее принципиальное отличие от семантической памяти, в которой хранятся воспоминания о фактических знаниях.
10. D. Rock, *Quiet Leadership* (2006).
11. I. Robertson, *Mind Sculpture* (1999).
12. J. Des Coteaux, H. Leclere, *Learning surgical technical skill* (1995).
13. G. Yue, K. Cole, *Strength increases from the motor program — comparison of training with maximal voluntary and imagined muscle contractions* (1992).
14. S. Nataraja, *The Blissful Brain: Neuroscience and Proof of the Power of Meditation* (2008).
15. S. Backley, et al, *The Winning Mind: A Guide to Achieving Success and Overcoming Failure* (1996).
16. J. Schooler, *Getting to «A-ha»* (2010).
17. Позитивная психология — научное направление, изучающее счастье и благополучие, а также оптимальные условия, функции и процессы человеческого существования.
18. C. Kauffmann, *Positive Psychology: The Science at the Heart of Coaching*, in D. Stober, A. Grant, *Evidence Based Coaching* (2006).

## Глава 6. «Цели»

1. Джон Уитмор. *Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом.* — М.: Альпина Паблишер, 2013.

2. Там же.
3. Льюис Кэрролл, «Алиса в стране чудес», в переводе Бориса Заходера.
4. A. Grant, Integrative and Cross Theory Approaches, in D. Stober, A. Grant, Evidence Based Coaching (2006).
5. Там же.
6. Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
7. P. Gollwitzer, J. Bargh, The Psychology of Action (1996).
8. M. Gazzaniga, et al, Cognitive Neuroscience: The Biology of the Mind (2009).
9. Цели приближения — синоним «целей к». Цели избегания — синоним «целей от».
10. T. Amabile, Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity (1996).
11. Вниз по двигательным путям мозгового ствола от лимбической системы мозга находится толстый пучок нервных волокон (медиальный пучок переднего мозга, МППМ). Именно тут хранится секрет того, как ощущение душевного благополучия и радости мотивирует наши поступки. Это своего рода центр вознаграждения. Физиологи подтверждают, что нервный путь стимулируется вознаграждением, например, когда вам что-то удастся и вы получаете одобрение (самого себя либо других людей). Если человеку что-то нужно, например он голоден или хочет пить, активность в МППМ также повышается — до тех пор, пока эта потребность не будет удовлетворена. Таким образом, центр вознаграждения мотивирует действие, поскольку человек либо получает то, что высоко ценит, либо, напротив, лишается чего-то для него важного.

- См., например, S. Klein, B. Thorne, *Biological Psychology* (2007).
12. См.: [www.cio.com.au/index.php/id;1653344675](http://www.cio.com.au/index.php/id;1653344675).
13. Роберт Маурер. Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
14. L. Davachi, *Learning that lasts through AGES: Maximising the effectiveness of learning initiatives* (2010).
15. См. также D. Peterson, *People Are Complex and the World is Messy: A Behavior-Based Approach to Executive Coaching*, in D. Stober, A. Grant, *Evidence Based Coaching* (2006).
16. J. Darley, C. Batson, *From Jerusalem to Jericho: A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior* (1973).
17. Среди прочего исследователи пришли к следующему выводу: если испытуемый хранил в глубине своей памяти образ доброго самарянина, это вовсе не повышало вероятности того, что он на деле окажет помощь нуждающемуся. А вот нехватка времени серьезно снижала эту вероятность.

## Глава 7. Клавиша «Эмоции»

1. Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Гоулман предлагает в связи с этим ряд примеров.
- а) Три или более интенсивных стресса в течение года (например, финансовые трудности, увольнения, развод) втроекратно повышают риск смерти среди социально изолированных мужчин среднего возраста, но не ока-

зывают ни малейшего влияния на уровень смертности социально активных мужчин.

б) Члены семидесяти рабочих групп из разных сфер деятельности, в течение двух часов присутствовавшие на общих собраниях, по завершении мероприятий пребывали в одинаковом настроении (позитивном или негативном).

в) В кардиологических отделениях больниц, в которых среди медсестер царило депрессивное настроение, уровень смертности пациентов был в четыре раза выше, чем в других больницах.

2. Дэниел Гоулман вызвал настоящий ажиотаж своей концепцией эмоционального интеллекта, опубликовав в 1995 году одноименную книгу. Этот термин он позаимствовал у профессора Питера Саловея.
3. Дэниел Гоулман, Энни Макки, Ричард Бояцис. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
4. Резонанс — от латинского слова *resonare*; это усиление звука при отражении его от какой-то поверхности.
5. Тара Беннет Гоулман. Алхимия эмоций. — М.: Будущее Земли, 2004; см.: S. Bishop, et al, Mindfulness: A Proposed Operational Definition, [www.personal.kent.edu/~dfresco/mindfulness/Bishop\\_et\\_al.pdf](http://www.personal.kent.edu/~dfresco/mindfulness/Bishop_et_al.pdf).
6. Ричард Уайзмен. 59 секунд, которые изменяют вашу жизнь. — М.: Центрполиграф, 2010.
7. «Дюшенова» улыбка названа именем ее первооткрывателя Гийома Дюшена. См. также: Мартин Селигман. Как научиться оптимизму: Измените взгляд на мир и свою жизнь. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

8. Мартин Селигман. Как научиться оптимизму: Измените взгляд на мир и свою жизнь. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
9. Пример взят из В. Mullen, et al, *Newscasters' Facial Expressions and Voting Behavior of Viewers: Can a Smile Elect a President?* (1986).
10. L. Gary, R. Petty, *The Effects of Overt Head Movements on Persuasion* (1980).
11. J. Aronoff, et al, *Which are the stimuli in facial display of anger and happiness? Configurational bases of emotion recognition* (1992).
12. J. Davis, et al, *The effects of Botox injections on emotional experience* (2010).
13. R. Zajonc, *Brain temperature and subjective emotional experience*, in M. Lewis, J. Haviland, *Handbook of Emotions* (1993).
14. Лимбическую систему — часть мозга, расположенную между мозговым стволом и головным мозгом — еще называют эмоциональным мозгом. Это сложная кольцеобразная структура, которая включает в себя гипоталамус, миндалевидное тело, гиппокамп.
15. W. Condon, *Cultural Microrhythms*, in M. Davis, *Interaction Rhythms: Periodicity in Communicative Behavior* (1982).
16. E. Filsinger, S. Thoma, *Behavioral Antecedents of Relationship Stability and Adjustment: A Five-Year Longitudinal Study* (1988); J. Gottman, *What Predicts Divorce?* (1994)
17. См.: E. Cox, *An Adult Learning Approach to Coaching*, in D. Stober, A. Grant, *Evidence Based Coaching* (2006).
18. Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

19. Мозжечковая миндалина выявляет признаки страха на лице человека за 33 миллисекунды (а у некоторых людей вообще за 17 миллисекунд). Чувственное восприятие ловко обходит сознание; мы заражаемся эмоцией задолго до того, как возникает осознанная реакция.

Это было огромным преимуществом для наших пращуров, живших в диких лесах, и по-прежнему полезно для определения «температуры» ситуации — мы используем других людей, чтобы лучше понять ситуацию, постичь ее истинный смысл.

20. J. LeDoux, *The Emotional Brain* (1998).

21. Тара Беннет Гоулман. *Алхимия эмоций*. — М.: Будущее Земли, 2004.

22. Там же.

23. D. Rock, *Managing with the Brain in Mind* (2009), [www.strategy-business.com/article/09306?gko=5df7f&cid=enews20091013](http://www.strategy-business.com/article/09306?gko=5df7f&cid=enews20091013).

24. I. Robertson, *Mind Sculpture: Unleashing Your Brain's Potential* (1999).

25. B. Roozendaal, et al, *Stress, memory and the amygdale* (2009).

26. E. Luders, et al, *The underlying anatomical correlates of long-term meditation: Larger hippocampal and frontal volumes of gray matter* (2009).

27. E. Huang, L. Reichardt, *Neurotrophins: Roles in neuronal development and function* (2001).

Нейротрофический фактор головного мозга способствует выживанию некоторых существующих нейронов и росту и дифференциации новых нейронов и синапсов. Он действует в гиппокампе и других зонах

мозга, жизненно важных для научения и мышления на более высоком уровне. Сам по себе нейротрофический фактор играет большую роль в формировании долговременной памяти.

28. S. Morgenstern, *Composers on Music: An Anthology of Composers' Writings from Palestrina to Copland* (1975).

## Глава 8. Клавиша «Успехи»

1. H. Takahashi, et al, *When Your Gain Is My Pain and Your Pain Is My Gain: Neural Correlates of Envy and Schadenfreude* (2009); M. Lieberman, N. Eisenberger, *Pains and Pleasures of Social Life* (2009).

2. E. Kandel, et al, *Cognitive Neuroscience and the Study of Memory* (1998); W. Duggan, *How Aha! really happens* (2010).

3. Мозговые волны делятся на следующие группы:

- 25–42+ Гц: гамма (бета2) — уровень: ускоритель психических процессов; характеризуется высокой активностью головного мозга; глубокой концентрацией и четким фокусом; пиковой эффективностью; моментами озарения.
- 16–24 Гц: бета (бета1) — уровень: концентрация, раздумья, восприятие, решение проблем и активное внимание, направленное на внешний мир.
- 12–15 Гц: сенсомоторный ритм: близость, релаксация и интеграция импульсов.
- 8–12 Гц: альфа-уровень: внимание, направленное внутрь себя, релаксация, сбалансированность, размышления.

- 4–7 Гц: тета-уровень: подсознательная деятельность, связанная с эмоциями, сонливостью, мечтами.
  - 0,5–4 Гц: дельта-уровень: основные функции выживания, зарождающиеся в глубине мозга; глубокий сон.
4. Нейромедиатор — это химическое вещество, например серотонин и дофамин, которое участвует в передаче импульсов от одной нервной клетки к другой. Одни нейромедиаторы способствуют передаче импульсов, другие подавляют их.
5. J. Kounios, et al, *The Prepared Mind: Neural Activity Prior to Problem Presentation Predicts Subsequent Solution by Sudden Insight* (2006).
6. W. Duggan, *How Aha! really happens* (2010).
7. D. Rock, *Quiet Leadership* (2006).
8. C. Dweck, *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development* (2000).
9. Кэрол Двек. *Новая психология успеха. Думай и побеждай.* — Харьков: Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2007.
- Тем не менее важно добавить, что для всех нас характерны оба типа мышления и что фиксированное мышление зачастую играет весьма полезную роль эффективного автопилота. Оно помогает нам уверенно выполнять многие задачи — при условии, что наши действия полностью согласуются с текущей ситуацией.
10. K. Ericsson, et al, *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (2006).
11. Можно иметь один тип мышления в одной области и второй тип мышления в другой области.
12. Джона Лерер. *Как мы принимаем решения.* — М.: Астрель, 2011.

13. Мартин Селигман. Как научиться оптимизму: Измените взгляд на мир и свою жизнь. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

## Глава 9. А теперь все вместе!

1. Нейробиолог Чарльз Шеррингтон в своей книге «Человек и его природа», которая вышла в 1942 году, писал: «Это как будто Млечный Путь пустился в какой-то космический танец. Основная масса быстро превращается в заколдованный ткацкий станок, на котором миллионы вспыхивающих челноков ткут растворяющуюся модель, всегда значимую, но никогда не остающуюся неизменной; эдакую преходящую гармонию подмоделей».
2. Калибровка означает обеспечение соответствия двух инструментов. В коучинге калибровка используется для того, чтобы понять, что хочет сказать другой человек, произнося слова, которые он произносит. Иными словами, производя калибровку, мы стараемся постичь субъективный смысл слышимых нами слов или предложений.
3. D. Butler, P. Winne, Feedback and self-regulated learning: A theoretical synthesis (1995); E. Bodrova, D. Leong, Developing Self-regulation in Kindergarten (2008), [www.naeyc.org/files/yc/file/200803/BTJ\\_Primary\\_Interest.pdf](http://www.naeyc.org/files/yc/file/200803/BTJ_Primary_Interest.pdf).

# Благодарности

Анет Прен хотела бы поблагодарить:

Нишики Сано, Йорна Педерсена, Лайна Фреденса и Руне Томассена за любовь к музыке и умение затронуть струны ваших сердец; Аллана Мэдсена за то, что он показал мне, что нельзя понять начала до тех пор, пока не узнаешь конца; Йеспера Маркуссена, Ким Эстроем и других за создание уникальной редакционной среды; и Йенса Эйкена, моего мужа, за его любовь и гибкость и за то, что кормил меня великолепными, изысканными блюдами, пока я работала над этой книгой.

Посвящаю книгу малышке Алисии, которая была со мной каждую минуту во время работы над этой книгой — а я буду с тобой всегда.

Оба автора хотели бы поблагодарить:

Мартина Лю, нашего издателя, за веру и уважение, проявленные к нашей книге, и за своевременные комментарии и предложения;

Джастина Лау, нашего редактора, за огромную поддержку и вдохновляющий пинг-понг;

Филиппа Джонсона из посольства Дании в Лондоне за то, что полюбил нашу книгу с самого начала — если бы не вы, ее бы не было!

## Об авторах

Анет Прен — отмеченный наградами консультант по вопросам лидерства, философ, оратор, социолог и профессиональный сертифицированный коуч. Анет работала с руководителями, менеджерами и рабочими командами множества организаций; она также является приглашенным преподавателем Копенгагенской бизнес-школы. Опубликовала две книги. В 2009 году корпорация Confex присвоила Анет звание «Коуч года (в номинации Лидерство/Коучинг)».

[www.anetteprehn.com](http://www.anetteprehn.com)

Кьелд Фреденс — врач, независимый невролог, мыслитель, новатор и востребованный оратор. Занимается неврологией более тридцати пяти лет, в разные годы был адъюнкт-профессором неврологии (исследование головного мозга) в Орхусском университете, руководителем научно-исследовательского отделения реабилитационного центра и директором педагогического колледжа и редактором датского журнала. Автор восьми книг.

# **Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

**Прен Анет, Фреденс Кьелд**

## **Музыка мозга**

**Правила гармоничного развития**

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Дмитрий Овчаров*

Литературный редактор *Наталья Рудницкая*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Иллюстрация обложки *Сергей Николаев*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Верстка *Людмила Гроздова*

Корректоры *Ярослава Терещенкова, Екатерина Лебедева*