

ЛАЙФХАКИ

# СТОЙКИХ ЛЮДЕЙ



Д Ж О Н   Л И С

**Джон Лис**  
**Лайфхаки стойких людей.**  
**50 способов быть сильным**  
Серия «Психология. Лайфхаки успешных людей»

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=14646695](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=14646695)*  
*Лайфхаки стойких людей: 50 способов быть сильным : [перевод с английского] / Джон Лис.: Эксмо;*  
*Москва ; 2016*  
*ISBN 978-5-699-84012-0*

**Аннотация**

«Лайфхаки стойких людей» – это 50 советов, которые помогут вам успешно преодолевать трудности и сохранять позитивный настрой при любых обстоятельствах. Некоторые советы удивят вас больше, чем другие, но каждый обязательно вдохновит на изменения. Сложите все 50 лайфхаков вместе, и вы получите прямой доступ к несокрушимой стойкости и успеху.

## Содержание

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Что вы узнаете из этой книги                                 | 5  |
| Введение                                                     | 6  |
| Что такое психологическая устойчивость?                      | 6  |
| Генезис идеи                                                 | 8  |
| Почему мы так заинтересованы в психологической устойчивости? | 9  |
| Откуда это берется?                                          | 10 |
| Чем полезно изучение психологической устойчивости            | 11 |
| 1. Проверьте уровень своей психологической устойчивости      | 12 |
| 2. Неудачи ведут вперед, а не назад                          | 20 |
| 3. Обращайте внимание на полезное, а не на бесполезное       | 24 |
| 4. Сосредоточьтесь на фактах                                 | 28 |
| 5. Формируйте свой опыт                                      | 32 |
| 6. Перестаньте чувствовать себя жертвой                      | 36 |
| 7. Учитесь на прошлом опыте нормализации ситуаций            | 40 |
| 8. Вините только себя – тогда вы сможете чему-то научиться   | 44 |
| 9. Не слушайте голоса в 2 часа ночи                          | 47 |
| 10. Перестаньте беспокоиться                                 | 50 |
| 11. Переосмыслите способ постановки целей                    | 54 |
| 12. Совершенствуйтесь в принятии решений                     | 58 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                            | 59 |

# **Джон Лис**

## **Лайфхаки стойких людей: 50 способов быть сильным**

*Эту книгу, как и первую, посвящаю моей жене Джэн, потому что  
она – самая лучшая*

John Lees

SECRETS OF RESILIENT PEOPLE: 50 TECHNIQUES TO BE STRONG.

Copyright © John Lees 2014.

First published in the English language by Hodder and Stoughton Limited

Перевод ЗАО «Компания ЭГО Транслейтинг»

## Что вы узнаете из этой книги

Каков ваш уровень психологической устойчивости? – см. главу 1

Как вырваться из замкнутого круга вины и перестать быть жертвой? – см. главу 6

Можно ли сформировать привычку быть успешным? – см. главу 7

В чем состоит «обратный эффект беспокойства» – и можно ли отложить волнение на потом? – см. главу 10

Что входит в «аварийный комплект» решения проблем? – см. главу 13

Как перестать ставить перед собой нерешаемые задачи? – см. главу 14

В каких ситуациях разумно плыть против течения собственных чувств? – см. главу 18

Как научиться блокировать негативные сценарии? – см. главу 22

Как сказать «нет», чтобы это не прозвучало окончательным отказом? – см. главу 29

Как попросить о помощи – и не выглядеть слабым? – см. главу 38

Что разумнее: подавлять катастрофическое мышление или управлять им? – см. главу 42

Можно ли научиться оптимизму? – см. главу 47

В этой книге **СЕКРЕТОВ** есть пиктограммы, предназначенные для того, чтобы помочь вам быстро и легко ориентироваться в тексте. Они представляют собой следующие символы.



Каждая глава содержит вдохновляющие **цитаты** знаменитых личностей. Они знакомят с различными точками зрения и помогают понять практическую пользу каждого Секрета.



Кроме того, каждая глава содержит описания нескольких **стратегий**, включающих способы применения каждого Секрета на практике.



В конце каждой главы вы найдете блок **«Подведем итоги»**. Информация в нем поможет вам выделить главную мысль главы – и еще раз осознать прочитанное.

Вы также увидите **нумерацию** справа от текста на каждой правой странице. Это дает возможность отмечать успехи по ходу работы с книгой – или время от времени возвращаться к главе, которую вы сочтете полезной или вдохновляющей.

## Введение

### Что такое психологическая устойчивость?

*Уверен, опыт любого человека, как и мой собственный, говорит о том, что любое совершаемое нами открытие о самих себе или о смысле жизни, подобно научному открытию, никогда не является чем-то абсолютно новым и неожиданным; напротив, оно является осознанием чего-то, что на самом деле было нам известно всегда, но что мы, будучи не способны сформулировать это корректно, прежде не осознавали как известное нам.*

**У. Х. Оден, поэт, драматург**

Все по-разному реагируют на внешние раздражители. Даже незначительное разочарование способно ослабить самооценку некоторых людей и оказать заметное воздействие на их работоспособность. Другие же преодолевают испытания без ощутимого ущерба для собственной эффективности или самочувствия. Кто-то ломается, кто-то борется: не просто выживает, но и преуспевает в стрессовых ситуациях. Это и есть психологическая устойчивость. Мы хотим знать, от чего она зависит, почему некоторым ее недостает и как ее можно укрепить.

В физике термин «устойчивость» обозначает качество материала, влияющее на скорость, с которой он принимает первоначальную форму после изгиба, сжатия или удара. Данное качество связано с эластичностью и реакцией на воздействие. Полезно помнить это базовое определение, поскольку, обращаясь к психологической стойкости, мы привыкли рассматривать стресс в негативном ключе. Однако в физическом мире стрессовое воздействие может быть полезным, например, в случае с пружиной или консольным мостом. Так и в нашей жизни: некоторые внешние стрессовые воздействия становятся весьма продуктивными. В качестве примера можно привести сжатые сроки.

В книге «*Resilience: Why Things Bounce Back*» (издательство Business Plus, 2012 г.) Эндрю Золли и Энн-Мэри Хили предлагают следующее комплексное определение: «Способность системы, предприятия или личности сохранять сущностную целеустремленность и целостность в условиях резко меняющихся обстоятельств». Слова «сущностная целеустремленность и целостность» подсказывают, что психологическая устойчивость имеет отношение не просто к выживанию или преодолению, а к росту и стремлению к устойчивому равновесию.

Психологическая устойчивость представляет собой способность приходить в норму, или – в бизнес-терминологии – возобновлять нормальное функционирование после кризиса. Иногда это относится к краткосрочной перспективе, умению сохранять свой «шарм» после разочарования или отказа. В иных случаях речь может идти о повторном процессе самооценки или поиске новых целей на более глубоком уровне. Все это имеет отношение к тому, как мы справляемся с угрозами благополучию и чувству целостности, как преодолеваем трудности на жизненном пути. Некоторые из них возможны, но необязательны (например, потеря должности или статуса по причине увольнения); другие – неизбежны (старение, ухудшение состояния здоровья, потеря близких).

Психологическую устойчивость следует отличать от упорства, хотя они тесно взаимосвязаны. Упорство охватывает и такие качества, как решительность и сила воли, а иногда

означает отказ от принятия чужой точки зрения. Психологической устойчивостью, напротив, могут обладать как очень скромные, так и дерзновенные люди.

## Генезис идеи

*Психологическая устойчивость – способность индивида, сообщества или системы к адаптации с целью поддержания допустимого уровня функционирования, структуры, идентичности.*  
*Секретариат Кабинета министров, март 2011 г.*

Психологи занимаются проблемами психологической устойчивости более полувека. Первоначальные исследования были посвящены судьбам детей, ставших беженцами во время Второй мировой войны, в том числе – выживших жертв Холокоста. Психологов интересовал вопрос о том, почему некоторые дети быстро приспосабливались к сбалансированной целеустремленной жизни, а другие, в том числе – их родные братья и сестры, даже во взрослой жизни испытывали проблемы. Итак, ранние работы были сосредоточены на вопросах детского развития, однако затем они продолжились изучением способов реагирования взрослых на эпизоды или события, нарушающие привычный образ жизни.

В более позднее время психологическая устойчивость изучалась на примере участников военных действий. Исследователи задавались вопросом о том, почему одни военные переживают длительное посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР), тогда как другие, обладающие столь же суровым опытом, испытывают гораздо меньше последствий или не имеют их вовсе.

Термин «психологическая устойчивость» позволяет измерять способность сообществ восстанавливаться после природных катастроф, которые могут вызывать крайние лишения и голод, а также то, насколько быстро возможно возобновление нормального функционирования. Кроме того, данный термин используется для описания процесса поиска новой идентичности обществами, преодолевшими экономический спад, включая исчезновение традиционных отраслей промышленности.

Вместе с тем понятие устойчивости применяется довольно широко. В экологии устойчивостью называют способность экосистемы выживать в условиях повреждения или загрязнения. В деловом мире устойчивыми именуются системы, имеющие несколько уровней резервирования для предотвращения простоя вследствие чрезвычайной ситуации. Агентство США по международному развитию (USAID) определяет устойчивость как «способность людей, домохозяйств, сообществ, стран и систем смягчать последствия, адаптироваться и восстанавливаться после потрясений и стрессов таким образом, чтобы сократить хроническую уязвимость и облегчить инклюзивный рост».

## Почему мы так заинтересованы в психологической устойчивости?

*К огромному удивлению, исследования, посвященные психологической устойчивости, указывают на ординарность данного феномена. Психологическая устойчивость оказывается ординарным феноменом, в большинстве случаев являющимся результатом действия базовых адаптационных механизмов человека.*

*Энн Мастен, психолог, доктор философии*

Почему психологическая устойчивость – столь актуальная тема в начале XXI века? Тому есть различные объяснения.

Во-первых, возросла наша осведомленность о природных катастрофах. Не ясно, участились ли они, но когда они происходят, мы испытываем чувство сопричастности, поскольку уже через несколько минут после происшествия передаются интервью очевидцев и видеорепортажи с мест событий. Когда мы видим цунами, землетрясения и лесные пожары на экранах, то представляем себе, каково это – испытать подобное на собственном опыте. Некоторые из нас задаются вопросами, как нужно реагировать и как много времени

понадобится для возвращения к нормальной жизни. Исследователи психологической устойчивости обращаются к опыту сообществ, восстанавливающихся после событий, подобных цунами в Японии 2012 года, унесшего жизни примерно 16 тысяч человек. Нас интересует, каким образом человеческие сообщества восстанавливаются после крупномасштабных катастроф – и почему некоторые из них преуспевают в этом лучше, чем другие.

Психологическая устойчивость важна и в повседневной работе, что обусловлено неумолимым ускорением процессов перемен, происходящих в обществе. В эпоху избытка информации мы тратим немало времени на то, чтобы угнаться за ними. Экономический спад приводит к массовым сокращениям во всех секторах народного хозяйства.

Слияния, поглощения и реструктуризации организаций происходят с молниеносной скоростью. Сотрудникам зачастую приходится справляться с работой за двоих и привыкать к тому, что каждый год или два они могут быть вынуждены наниматься на работу. Многие трудятся более чем на одной работе; другие живут в неопределенности и ожидании контрактов. Рецессия не только является тестом на психологическую устойчивость, но и помещает данное качество в центр внимания – как важнейший инструмент в арсенале средств выживания.

Можно констатировать озабоченность западного общества проблемами психологической устойчивости в глобальном контексте. Среди вероятных потрясений – негативная оценка или новость об угрозе лишиться должности. Подобные события способны оказать огромное эмоциональное воздействие. Однако легко забыть о том, что в мировом масштабе это лишь слабые испытания на психологическую устойчивость. Вас может заботить деловая презентация или оценка, в то время как большая часть населения Земли озабочена поиском чистой воды. Вас может волновать уменьшение дохода, однако маловероятно, чтобы вы оказались на токсичном и опасном производстве, в которое между тем сейчас вовлечено множество работников в опасных и плохо регулируемых отраслях. По сравнению с их проблемами наши кажутся незначительными и преходящими.

## Откуда это берется?

Рождаются ли люди психологически устойчивыми или учатся данному качеству? У некоторых, кажется, психологическая устойчивость – в генах. Военные психологи, занимающиеся проблемами посттравматических стрессовых расстройств, определяя базовый уровень психологической устойчивости, выявили, что некоторые люди более склонны к возбуждению, уходу в проблему и другим состояниям, вызванным стрессовыми событиями, тогда как другие в меньшей степени подвержены подобному долгосрочному воздействию. Представляется, что кто-то из нас имеет естественную способность практически сразу восстанавливать ментальную «форму» перед лицом горя или разлуки, а кто-то проводит остаток жизни, пытаясь вернуть утерянную уверенность в себе и душевное равновесие.

Психолог Абрахам Маслоу считал, что «главный водораздел» лежит между теми, кто начинает жизнь, будучи уязвим к внешним воздействиям, и теми, кто легко приходит в норму: «Стресс ломает людей, если они изначально слишком слабы, чтобы пережить бедствие; напротив, если они уже достаточно сильны, то пережитый стресс укрепит, закалит и сделает еще сильнее».

Отчасти психологическая устойчивость дана нам от рождения, отчасти на нее, очевидно, влияет наше окружение. Первый в ряду основных факторов влияния – воспитание: счастливое детство и любящие родители. Второй фактор – присутствие рядом людей, которые бы нас поддерживали: верные друзья, хорошие социальные связи, чувство принадлежности к сообществу. Были проведены исследования того, как люди, на протяжении долгих лет чувствовавшие себя подавленными и бесполезными, совершали удивительные прорывы после знакомства с определенными людьми. Данные факторы помогают нам развить то, что детский психолог Эмми Вернер называет «резервной способностью»; это – своеобразный буфер, с помощью которого мы можем отгородиться от негативных обстоятельств.

Психологическая устойчивость отвечает не только за поддержание душевного состояния, но и за физическое здоровье и скорость восстановления после болезни. Например, Мэри Стайнхардт из Техасского университета в Остине показала, что упражнения по повышению психологической устойчивости помогли взрослым афроамериканцам с диабетом 2-го типа более успешно справляться со своим заболеванием самостоятельно.

Психологическую устойчивость можно сравнить со спокойствием. Одни рождаются с этим качеством, другие учатся вести себя терпеливо, но лишь немногие обретают спокойствие с помощью самоанализа. Психологическая устойчивость, по всей видимости, изменяется в зависимости от того, в какой ситуации мы оказываемся, какие ресурсы способны задействовать. Так, вы можете быть психологически устойчивы и защищены от дальнейшего срыва, если есть поддержка и время на решение проблем. Проще говоря, немного заботы и внимания и несколько месяцев более спокойной жизни способны принести огромную пользу.

Таким образом, способность восстанавливаться зависит не только от внутренних сил, но и от внешних ресурсов, многие из которых не подлежат вашему контролю. Например, вы можете предпочесть поиск соратников: душевных друзей, наставников, учителей. Научиться контролировать и проверять себя, воздерживаясь от негативного мышления. Можно попробовать более эффективно решать проблемы и принимать лучшие решения – или переосмыслить собственную картину мира.

## Чем полезно изучение психологической устойчивости

*Мир ломает каждого, и многие потом только крепче на изломе.*  
**Эрнест Хемингуэй**

Эта книга написана с верой в способность человека адаптироваться, учиться и развиваться. Позитивная психология предлагает свежий подход в смысле «прорабатывания» негативных мыслей и «разбора» печального опыта: новые подходы акцентируют важность таких простых действий, как выражение благодарности и сохранение памяти о вдохновляющих событиях. Относительно небольшая корректировка умонастроения способна оказать огромное влияние на самочувствие и оптимистичное настроение. Согласно знаменитому определению Энн Мастен в *American Psychologist* (официальный журнал Американской психологической ассоциации), это и есть «обыкновенная магия», «позитивная адаптация к неблагоприятным ситуациям, несмотря на серьезные препятствия приспособлению или развиту».

Да, психологическая устойчивость дана некоторым счастливицам от природы, однако хорошая новость состоит в том, что те, кому не посчастливилось родиться крепкими, могут выработать в себе данное свойство, если будут двигаться в правильном направлении. Психологическая устойчивость является не качеством, а подходом, способом настройки вашего сознания на другой лад. Это не черта, а процесс.

Управление своей психологической устойчивостью – не быстро действующий прием. Подобно всем важным аспектам личностного развития, оно требует немалого времени. Для этого необходимо трудиться. Трудиться над изменением привычек и осознанным принятием новых способов мышления – с последующим опробованием новых моделей поведения.

Психологическую устойчивость следует осваивать, развивать и укреплять; этому можно учить других. Факторы, формирующие вашу «резервную способность», не являются случайными; их можно устанавливать в порядке договоренности. К примеру, научиться смотреть на себя глазами других людей, улучшать собственную роль и значимость в коллективе. Можно найти людей, которые испытывали бы вас на прочность, но при этом – способствовали вашему самоутверждению. Вы способны научиться двигаться в общем русле и совершенствовать рабочий день – либо постоянно помещать себя в рабочую среду, которая вас разрушает. Вы можете заботиться о собственном здоровье и уделять больше времени важным вещам. А также научиться извлекать максимум из имеющихся возможностей – вместо того, чтобы бесконечно желать новых.

Советы и стратегии, приведенные в этой книге, помогут вам избрать правильное направление движения и снабдят полезными инструментами. Эти главы, вдохновленные солидными деловыми и экспертными знаниями, призваны укрепить психологическую устойчивость и придать ей лоск. И если есть вещи, позволяющие быстро добиться положительных результатов, в этой книге они изложены четко и ясно.

Осознайте, насколько ваше благополучие зависит от психологической устойчивости. Научившись быть несколько более устойчивыми в психологическом отношении, вы будете приносить больше пользы самим себе и другим людям. Работа, которую вам предстоит проделать, будет включать в себя самопроверку, ведь замыкание внутри собственных мыслей – часть проблемы. В качестве первого шага откажитесь от идеи, согласно которой вы сражаетесь в одиночку; осознание того, что многие люди разделяют вашу обеспокоенность, избавит от чрезмерной самофокусировки. Психологическая устойчивость появляется тогда, когда вы не воспринимаете себя слишком серьезно.

## 1. Проверьте уровень своей психологической устойчивости

*Наиболее устойчивые люди похожи на детей, которые никогда не вырастают. Любопытный, игривый дух напрямую связан с психологической устойчивостью, потому что желание играть и задавать вопросы позволяет вам находить выход из сложных обстоятельств.*

**Эл Сиберт, психолог**

*Счастье зависит от нашего отношения к жизни.*

*Мы делаем себя или несчастными, или счастливыми и сильными – прилагая в обоих случаях одинаковые усилия.*

**Франческа Рейглер, психолог, писатель**

*Успех – это движение от неудачи к неудаче без потери энтузиазма.*

**Уинстон Черчилль**

*Я не люблю правых, непадавших, неуступавшихся.*

*Их добродетель мертва и малоценна. Красота жизни не открывалась им.*

**Борис Пастернак**

*Каждый может выбрать движение назад к безопасности или вперед к росту. Рост приходится выбирать вновь и вновь, так же как вновь и вновь преодолевать страх.*

**Абрахам Маслоу**

Нельзя полностью изменить свою личность. Но можно лишь лучше понять себя и откорректировать поведение.

Более ясное осознание того, как устроен ваш мозг, объяснит, почему некоторые отношения себя не оправдывают, почему вы действуете более эффективно при некоторых обстоятельствах. Например, узнав, что нуждаетесь в регулярной обратной связи и постоянном поощрении, вы сможете более внимательно выбирать подходящий контекст или компенсировать недостающее (например, работая с наставником). Второй шаг – начать менять поведение. Если способы усвоения нового материала таковы, что вы нуждаетесь в четких инструкциях, научитесь правильно задавать вопросы, чтобы не казаться некомпетентным или испытывающим недостаток ресурсов. Используйте сильные стороны окружающих; привлекайте коммуникабельных людей, которые помогут донести сложную идею до участников делового совещания, компенсировав вашу слабую сторону (о расшифровке способностей других людей с целью компенсации ваших слабых мест в ситуациях общения – в главе 40).

В данной книге психологическая устойчивость изучается посредством рассмотрения многочисленных способов, с помощью которых новые открытия и модели поведения будут способствовать вашему умению приспосабливаться, развиваться, выживать, сохранять целостность собственной личности – и преуспевать. Начнем с проверки вашего нынешнего уровня. С помощью трех таблиц, приведенных ниже, оцените свой уровень по пятибалльной шкале. Если вы не уверены в оценке, впишите самый высокий из предполагаемых баллов, а рядом поставьте вопросительный знак. В последней колонке отметьте галочкой

факторы, которые очень важны для вас в настоящее время; двумя галочками отметьте те из них, которые обладают критической значимостью.



## Мониторинг базовой психологической устойчивости личности

В большой степени = 5. Неопределенно = 3. В малой степени = 1.

| Фактор психологической устойчивости                                                                        | Балл | Отметка |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|
| В какой степени, по вашему мнению, вы контролируете основные события, происходящие в вашей жизни?          |      |         |
| В какой мере вы верите в собственные возможности и силы?                                                   |      |         |
| В какой мере вы уверены в том, что личные способности помогут вам совершить позитивные перемены?           |      |         |
| В какой мере вы уверены в том, что важные аспекты вашего будущего зависят от вас?                          |      |         |
| Насколько вы уверены в собственной способности приобретать новые навыки и знания?                          |      |         |
| Насколько вы обычно оптимистичны?                                                                          |      |         |
| Насколько вы оптимистичны даже при возникновении трудностей?                                               |      |         |
| В какой степени у вас получается не возлагать вину на других, когда что-то идет не так?                    |      |         |
| В какой степени у вас получается не взваливать вину на себя, когда что-то идет не так?                     |      |         |
| В какой степени у вас получается смотреть на факты, вместо того чтобы эмоционально реагировать на события? |      |         |
| В какой степени вы осознаете ваши эмоциональные реакции на события?                                        |      |         |
| В какой степени вы осознаете то, как ваши эмоции влияют на других?                                         |      |         |

| Фактор психологической устойчивости                                                                                          | Балл | Отметка |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|
| Насколько обычно сильна ваша самооценка?                                                                                     |      |         |
| Насколько хорошо вы осознаете собственные чувства и понимаете то, что их провоцирует?                                        |      |         |
| По вашим собственным ощущениям, насколько вы выросли в результате происходящих в вашей жизни событий?                        |      |         |
| Насколько хорошо у вас получается не терять чувство юмора в стрессовых ситуациях?                                            |      |         |
| В какой мере у вас получается сохранять спокойствие в условиях умеренного напряжения?                                        |      |         |
| Насколько хорошо у вас получается принимать сложные решения?                                                                 |      |         |
| Насколько легко вам менять собственные модели поведения при столкновении с повторяющимися проблемами?                        |      |         |
| Насколько успешно получается у вас избегать волнений и тревожных состояний?                                                  |      |         |
| Насколько сильна ваша способность продолжать выполнять задания, когда что-то идет не так?                                    |      |         |
| Насколько успешно у вас получается поддерживать здоровый образ жизни?                                                        |      |         |
| Насколько успешно получается контролировать потребление сладкого, кофеина, алкоголя и других веществ с вредным воздействием? |      |         |
| Насколько успешно у вас получается достаточно отдыхать и спать?                                                              |      |         |
| Другие важные для вас персональные факторы:                                                                                  |      |         |



## Мониторинг психологической устойчивости личности на работе

В большой степени = 5. Неопределенно = 3. В малой степени = 1.

| Фактор психологической устойчивости                                                                      | Балл | Отметка |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|
| По вашим собственным ощущениям, насколько значима и целенаправленна ваша работа?                         |      |         |
| По вашим собственным ощущениям, насколько ваша карьера соответствует вашим ожиданиям?                    |      |         |
| В какой степени вы согласитесь с утверждением, что ваша карьера зависит от вас?                          |      |         |
| По вашим собственным ощущениям, насколько значим ваш вклад?                                              |      |         |
| В какой степени ваша работа позволяет вам продолжать обучение?                                           |      |         |
| По вашим собственным ощущениям, насколько вас ценят на работе?                                           |      |         |
| Насколько хорошо у вас получается мотивировать себя?                                                     |      |         |
| Насколько хорошо у вас получается решать проблемы в условиях давления?                                   |      |         |
| Насколько хорошо у вас получается справляться с повторяющимися переменами?                               |      |         |
| Насколько хорошо вы адаптируетесь к быстро меняющимся правилам игры?                                     |      |         |
| По вашим собственным ощущениям, насколько вы подготовлены и квалифицированы для выполнения своей работы? |      |         |
| Насколько хорошо вы относитесь к своим коллегам по работе?                                               |      |         |

| Фактор психологической устойчивости                                                                                  | Балл | Отметка |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|
| В какой мере у вас получается продолжать обучение, работая в нынешней должности?                                     |      |         |
| Насколько вы уверены в собственной способности достижения карьерных целей?                                           |      |         |
| Насколько безопасно вы чувствуете себя на работе?                                                                    |      |         |
| Насколько тесны ваши взаимоотношения с руководящими сотрудниками, принимающими решения относительно вашего будущего? |      |         |
| Насколько вы автономны в своей работе? (Сами контролируете решения, а также способы и время выполнения заданий)      |      |         |
| Насколько хорошо вы справляетесь с конфликтными ситуациями?                                                          |      |         |
| Насколько хорошо у вас получается заниматься работой после отказа или личной критики?                                |      |         |
| В какой мере эмоции влияют на эффективность вашей работы?                                                            |      |         |
| Насколько велико количество людей, которым вы действительно доверяете?                                               |      |         |
| Насколько вам помогает ваш наставник?                                                                                |      |         |
| Насколько велик уровень одобрения, которое вы получаете от коллег?                                                   |      |         |
| Насколько легко вы расслабляетесь после завершения рабочего дня?                                                     |      |         |
| Другие важные для вас факторы, связанные с работой:                                                                  |      |         |



### Мониторинг отношений, формирующих психологическую устойчивость

В большой степени = 5. Неопределенно = 3. В малой степени = 1.

| Фактор психологической устойчивости                                                                                                                                          | Балл | Отметка |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|
| В какой мере вы полагаетесь на других людей при разрешении повседневных неблагоприятных ситуаций?                                                                            |      |         |
| Насколько сильны ваши тесные личные отношения, включая дружеские?                                                                                                            |      |         |
| В какой мере вы согласитесь со следующим утверждением: «Рядом со мной есть несколько человек, которые слушают меня без осуждения и предоставляют мне безусловную поддержку»? |      |         |
| В какой мере вы согласитесь со следующим утверждением: «Я доверяю моим коллегам»?                                                                                            |      |         |
| В какой мере вы согласитесь со следующим утверждением: «Мои коллеги мне доверяют»?                                                                                           |      |         |
| Насколько легко вы можете говорить о сильных эмоциях?                                                                                                                        |      |         |
| Насколько легко вы можете честно признавать разочарования?                                                                                                                   |      |         |
| Насколько прочны ваши доверительные отношения, при которых вы рассказываете кому-то о своих истинных чувствах?                                                               |      |         |
| По вашим собственным ощущениям, в какой мере другие люди прислушиваются к вашему мнению и ценят его?                                                                         |      |         |
| Насколько хорошо вы можете противостоять манипулированию и лести?                                                                                                            |      |         |
| В какой мере вы полагаетесь на регулярную похвалу для поддержания духа?                                                                                                      |      |         |

| Фактор психологической устойчивости                                                                                                                          | Балл | Отметка |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|
| Насколько легко вы говорите «нет», чтобы отказаться от работы, которую вам не удастся выполнить без совершения ошибок?                                       |      |         |
| Насколько хорошо у вас получается справляться с отказами?                                                                                                    |      |         |
| Насколько легко вам дается работа в команде, где вы получаете малый объем обратной связи относительно ваших успехов?                                         |      |         |
| Насколько легко вам дается описание какого-либо чувства уязвимости или изоляции, которое вы можете испытывать?                                               |      |         |
| Как бы вы описали уровни эмоциональной поддержки, оказываемой вам другими людьми?                                                                            |      |         |
| Насколько сильна ваша связь с сообществом, в котором вы живете?                                                                                              |      |         |
| Насколько активно вы занимаетесь спортом или хобби, взаимодействуя с другими людьми?                                                                         |      |         |
| В какой мере ваши личные ценности отражаются во внерабочей деятельности, например помощи благотворительной организации или участии в религиозном сообществе? |      |         |
| Другие важные для вас факторы, связанные со взаимоотношениями:                                                                                               |      |         |



## Подведем итоги

Данные опросные листы не предполагают ни подсчета общего балла, ни упрощенной ссылки на «среднее значение». Ваши баллы полностью субъективны, и это намеренно. Самый важный результат – побудить вас к обсуждениям на основе данного материала; обсудив его с другом или наставником, вы можете прийти к более глубокому пониманию тех сфер, в которых ваша психологическая устойчивость сейчас или в будущем может прове-

ряться на прочность. Поговорите прямо сейчас о баллах и о том, почему вы их поставили, а также о факторах, отмеченных в качестве важных.

Вначале обратите внимание на сферы, где вы выставили 1 или 2 балла. Это сферы риска и уязвимости. Данные темы подскажут вам, к каким советам из этой книги стоит обратиться в первую очередь. Подобные оценки могут свидетельствовать о вашем выходе из зоны комфорта (возможно, в условиях повышенного стресса или при отсутствии обратной связи).

Если вы поставили 3 балла, такая область тоже требует внимания, однако – не столь срочного.

Теперь рассмотрите сферы, в которых набрано 4 или 5 баллов. В них ваша психологическая устойчивость в данный момент защищена. Это может быть обусловлено врожденными свойствами характера, опытом или теми обстоятельствами, в которых вы оказались в настоящее время. Однако не принимайте эти области устойчивости как данность. Защищайте и развивайте их.

## 2. Неудачи ведут вперед, а не назад

*Я не терпел поражений. Я просто нашел 10 000 способов, которые не работают.*

**Томас Эдисон**

*У успеха много отцов, неудача – всегда сирота.*

**Происхождение неизвестно, предположительно – итальянская поговорка**

*Учитесь на ошибках других. Вы не проживете достаточно долго, чтобы совершить их все самостоятельно.*

**Граучо Маркс, актер**

*Блуждания – врата открытия.*

**Джеймс Джойс**

*У меня часто спрашивают: «Вы даете советы молодым актерам, как играть?» Я говорю – нет. Никогда. А они спрашивают: «Почему?» Я отвечаю: «Потому что единственный совет, который я получал от умудренных годами актеров, был – вообще не заниматься актерством». Все как один говорили мне: «Брось это, Майкл. У тебя ничего не получится». Каждый повторял одно и то же: брось.*

*Но я, наверное, сумасшедший, так что я не бросил.*

*Не сдался до сих пор.*

**Майкл Кейн, знаменитый британский актер**

Что такое неудача? Для некоторых – жизненно важный опыт. Многие миллионеры до того, как разбогатеть, несколько раз терпели крах в бизнесе. Формулировка «неудачи, ведущие вперед» предлагает иной взгляд на подобный опыт. Вы можете погрузиться в сожаления, корить себя за прошлые решения – или сфокусироваться на будущем, чтобы предотвратить повторение ошибки. Неудачи, ведущие вперед, помогают многое понять – и двигаться дальше.

Бывшему советнику Тони Блэра Алистеру Кэмпбеллу принадлежит знаменитая фраза о том, что политики в одночасье могут превращаться «из героев в нули» в глазах общественности. В мире информационных перегрузок необходимо быстро обрабатывать информацию; в терминах черного и белого думать проще, чем разбираться в оттенках серого. Совершенство – новый стандарт. Пока одни мужественно стараются быть «достаточно хорошими» партнерами, родителями, коллегами или руководителями, другие ежедневно испытывают чудовищное воздействие из-за необходимости каждый раз делать все на 100 %. Это подталкивает нас к мышлению в терминах «или/или»: если не успех, значит – неудача.

Самокритика способствует тому, что слишком многие вещи измеряются только в абсолютных величинах: совершенный успех или полный провал. Условия принуждают нас перечислять достижения и скрывать неудачи при собеседованиях и оценках. Это противоречит сути процесса обучения: мы становимся лучше не тогда, когда нас каждый день похлопывают по плечу за достижения, а когда мы совершаем ошибки. Для того чтобы позволить себе сделать ошибку, требуется доля риска и уязвимости.

Подтверждение сказанному легко обнаружить в том, как мы говорим о самих себе: то, как мы описываем собственные провалы, формирует нашу репутацию.

Концепция «неудачи, ведущие вперед» полезна тем, что она позволяет двигаться дальше, на новый этап. Проанализируйте, что получилось хорошо, а что – плохо. Объективно рассмотрите те вещи, с которыми вы могли бы справиться лучше, но не замыкайтесь в самокритике. Прошлое поучительно, но слишком просто там застрять.



## **Избегайте слишком долгого взгляда в прошлое**

Чтобы научиться психологической устойчивости, требуется подвергнуть критическому анализу то, что вы считаете своими неудачами – и уделить им больше внимания, чем они заслуживали бы.

Вам не следует воспринимать это как позволение приукрашивать или игнорировать моменты, когда вам действительно нужно было сказать или сделать что-то другое. Переосмысление неудач означает осознание того момента, когда здоровая рефлексия переходит в самобичевание. Точки, где рефлексия становится обвинением. Обращаться к прошлому следует на короткие периоды времени, но «неудачи, ведущие вперед» побуждают к новым проектам, следующим этапам.

Проводите анализ единожды – и не затягивайте его. Уделите время обзору ситуации или события, желательно вместе с кем-то, кто был свидетелем случившегося. Запишите три действия, которые вы бы совершили иначе, если бы ситуация произошла вновь. Всего три действия! Если список длиннее, вы не сделаете ничего и лишь продолжите его увеличивать. Если для совершения данных действий вы нуждаетесь в наставничестве, обучении или ободряющей беседе, организуйте это, не откладывая.

В следующий раз, когда потерпите неудачу в продвижении какого-либо предложения на работе, проанализируйте причины. Игнорируйте чувство обиды. Посвятите минуту своего времени, чтобы набросать причины недостижения целей, возможности для улучшения – и будущие подходы. Затем переходите к следующему этапу.

## **Сконцентрируйтесь на том, что вы можете изменить**

Старайтесь анализировать прошлые действия таким образом, чтобы концентрироваться на «неудачах, ведущих вперед». Анализируйте события только в свете того, что можете изменить. Так, например, если совещание не удалось, и вы неправильно к кому-то отнеслись, честно признайтесь себе в собственных чувствах и в том, что совещание было не слишком успешным.

«Неудачи, ведущие назад» означают, что вы заикливайтесь на своих прошлых выборах и действиях. Трудно при этом быть объективным, но даже если мысленно вы находитесь в прошлом, наступает момент, когда необходимо переключить фокус внимания на настоящее.

Извиняйтесь, но не переусердствуйте! Извинение – важный способ показать сочувствие и ответственность, однако из-за постоянных извинений вы можете казаться слабыми (см. главу 8). Так, если вы с коллегой разошлись во мнениях о решении, принятом на совещании, нет ничего плохого в том, чтобы сказать: «Извини, кажется, я что-то неверно понял». Не трактуйте все слишком буквально и не принимайте близко к сердцу. Вопрос в том, забыли ли вы о чем-то и сможете ли действовать по-другому в следующий раз? Если ответ на оба

вопроса «нет», двигайтесь дальше: сосредоточьтесь на следующем этапе, а не на извинениях.



## Экспериментируйте

Привыкайте экспериментировать. Привычка думать в ключе «все это – эксперимент» представляет хороший подход к жизни. Вы узнаете, что любое великое открытие или изобретение явилось результатом повторяющихся... провалов. Лампа накаливания была изобретена после того, как десятки альтернативных конструкций потерпели неудачу.

Экспериментирование иногда требует креативного мышления, но всегда – открытого сознания. Не выносите поспешных суждений о том, что будет эффективно, а что – нет. Принимайте на себя необходимые риски, относитесь к фальстартам и неудачам как к тому, что помогает на пути вперед.

Цените ошибки (в том числе, чужие), которые учат вас чему-то ценному. Избегайте негативного мышления, когда эксперименты не приносят успеха. Эксперименты и провалы – необходимая часть креативного мышления. Хорошо известен факт, что за каждой новой идеей скрывается длинный перечень того, что не вполне удалось; за каждым новым открытием стоит история неудавшихся попыток. Концентрируясь на неудачах, относитесь к ним как к учебному опыту, однако не позволяйте ухабам на дороге испортить путешествие. Каждому успешному продукту, выведенному на рынок, предшествовала тысяча промахов. Экспериментируйте и двигайтесь вперед.



## Подведем итоги

Некоторые люди не замечают, когда совершают ошибки. Как правило, с ними тяжело работать, потому что они не отдают себе отчета в своей деятельности и влиянии на других людей. Некоторые совершают ошибки, вынося суждения, но отказываются извлекать из них уроки; не видят проблему или обвиняют кого-то еще.

Если от природы вы склонны к самокопанию, можете возвращаться к прошлому снова и снова, тратя огромное количество энергии на то, что давно кануло в Лету. Злоупотребление этим мешает извлекать уроки из собственных ошибок и приводит к страху перед неудачами. Умение «отпустить ситуацию» – хороший способ переключить энергию с прошлого опыта на будущие возможности.

Люди, обладающие психологической устойчивостью и способные к самообучению, учитывают как отрицательные, так и положительные результаты. Они знают, когда следует рисковать, – и не испытывают глубокого разочарования, если что-то идет не так.

«Неудачи, ведущие вперед» означают умение извлекать опыт даже из самых жестких жизненных уроков – и восстанавливаться, обладая большей креативностью, сдобренной приобретенной мудростью. Таков здоровый подход к преодолению ошибок, провалов

и случайных катастроф. Именно здесь проходит черта, отделяющая рефлекссию от успокаивающего поиска виновных. Это не значит заматывать проблемы под ковер и притворяться, что их нет. Это значит – честно смотреть на ошибки и учиться на них; извлекать уроки из прошлого, но не жить им.

### 3. Обращайте внимание на полезное, а не на бесполезное

*Мы не слишком заботимся о фактах, когда оцениваем самих себя.*  
**Марк Твен**

*Неудача – это приправа, которая придает успеху его аромат.*  
**Трумен Капоте, писатель**

*Мой разум уже сделал выбор.  
Пожалуйста, не смущайте меня фактами.*  
**Происхождение высказывания неизвестно**

*Заинтересованный в смене сезонов более счастлив, чем тот, кто  
безнадежно влюблен в весну.*  
**Джордж Сантаяна, философ и писатель**

*Слушай, говорят, лучше выделить положительное,  
Исключить негативное  
И держаться за утвердительное.  
Не связывайся с мистером «Посередине»!*  
**Джонни Мёрсер, 1944 г.**

Пилотов-стажеров учат в чрезвычайных ситуациях не концентрироваться на том, что пошло не так, но быстро оценивать системы, оставшиеся в рабочем состоянии: «Что еще функционирует и позволит мне безопасно приземлиться?» Такая жизненно важная подготовка побуждает немедленно переключиться с прошлого (что уже произошло) на будущее (что может случиться дальше), акцентируя внимания на том, что это неподходящий момент для анализа или поиска виновных. Очень важно, что подобное мышление переводит фокус внимания с уже произошедшей неудачи на то, что может помочь: все имеющиеся ресурсы направляются на то, чтобы успешно посадить самолет.

Находясь под давлением, легко озадачиться тем, что не работает. Как видно на примере обучения летчиков, есть возможность быстро переключать фокус внимания на те вещи, которые позволят спасти положение. Все дело в том, на что направлено внимание. Вы можете предпочесть потратить всю энергию на проблему, перечисляя все, что пошло не так. Все это имеет мало отношения к фактам и часто сводится к жалобе: «Посмотрите, как плохо жизнь со мной поступает». Испытывая фрустрацию из-за того, что все складывается не так, как вам бы хотелось, вы поддаетесь искушению почувствовать себя жертвой (см. главу 6).

Если дела идут плохо, иногда это дает шанс – и на то есть причины. Однако когда они не складываются вовсе, проводить анализ – чрезмерная роскошь, которую следует отложить до более подходящих времен. А сейчас необходимо выбрать, куда направить энергию – на себя или на проблему.

Делайте выбор в пользу того, что работает и остается в вашем наборе инструментов, способных спасти ситуацию. Если система вышла из строя, что можно сделать вручную? Если главный специалист заболел, кто сможет быстро войти в курс дела? Какая проблема имеет первостепенное значение и должна быть решена прежде всего?

Время и энергия легко растрачиваются на бесполезные разговоры, устройства, не выдерживающие проверки на прочность, и людей, которые, пообещав, никогда не позвонят.



## Не позволяйте панике управлять вашим поведением

Чувство паники можно понять. Проблема заключается в том, что у нее есть два измерения: первое – резкое возбуждение, второе – необдуманное поведение. Будьте внимательны, нажимая на кнопки, набирая телефонные номера, удаляя файлы...

Слово «паника» происходит от имени древнегреческого бога Пана, который регулярно пугал стада животных. Этим словом описывают результат бессмысленного страха: бегство вместо борьбы, стремление во что бы то ни стало скрыться от предположительного источника опасности. Как правило, паника приводит к выбору неправильного решения. Мы нажимаем на кнопку, которая находится ближе всего. Обращаемся за помощью к тем, кто должен воспринимать нас как независимо мыслящих людей. Говорим не тем людям о проблеме – и заставляем их тоже паниковать. Переоцениваем проблему, преждевременно заявляя о полном провале: «Все пошло не так».

Призыв «Не надо паниковать!» звучит нереалистично, в смысле – «Не надо реагировать!» Что можно сделать в этом случае, так это перевести дыхание, прежде чем что-либо предпринимать под действием чувств. Психологическая устойчивость означает умение делать паузу между импульсом и действием. Хорошая новость заключается в том, что вы можете освоить эту дисциплину. В течение нескольких минут ничего не предпринимайте, просто посидите.

Психологически устойчивые люди способны провести четкую разделительную линию в своем сознании между реакцией и действием. Отдавать себе отчет в происходящем означает собирать факты (см. главу 4), а не просто регистрировать свои эмоции. Внимательно следите за тем, с кем делитесь своей первоначальной реакцией; вышестоящие коллеги могут счесть одно-единственное происшествие свидетельством вашей неспособности эффективно справляться с кризисными ситуациями. Следите за рукой, когда она тянется к телефону, кнопке «Отправить» в электронной почте или поднимается вверх, чтобы попросить о помощи. Реален ли внезапно возникший импульс – или за вами гонится паникующая овца?



## Не занимайтесь поиском виноватых

Легко увязнуть в обвинениях. Задавая вопрос «Кто виноват?», мы говорим: «Не обвиняйте меня». Обвинение не значимо – даже если человек явно виноват, данный факт не существен в данный момент. Обвинение открывает эмоциональное измерение осуждения и чувства вины, но не помогает решить проблему.

И не подвергайтесь соблазну чрезмерно все анализировать! В подавляющем большинстве случаев требуется всего несколько минут вашего внимания. Любой дальнейший анализ направлен на выяснение подоплеки, причин и следствий неполадки. Лучше всего заниматься

этим в рабочем порядке и в спокойном состоянии. Слова «Никто не двинется с места, пока мы не выясним причину неудачи» вызывают паралич.

Не применяйте стандарты перфекционизма к ситуациям, где требуется быстрое решение. Позже вы рассмотрите системные неполадки и причины выхода оборудования из строя или обнаружите проблемы в коммуникации, приведшие к ошибке; на основе полученной ценной информации будут внедряться долгосрочные усовершенствования. Срочное решение не обязательно должно претендовать на элегантность, коль скоро оно эффективно: идет ли речь о телефонном звонке для принесения извинений или об изолирующей ленте.



### **Отведите взгляд от проблемы и проведите инвентаризацию своих ресурсов**

Переведите дыхание. Не позволяйте вниманию отвлекаться на то, что вышло из строя или не удалось. Сосредоточьтесь на улаживании важных дел, требующих немедленного решения с помощью ресурсов, имеющихся в вашем распоряжении прямо сейчас.

Вообразите себя пилотом самолета, у которого только что сломался один из двигателей. Отвлекитесь от двигателя. Представьте себе рычаги и переключатели, показывающие полностью исправное оборудование и системы. Обратите внимание на то, что функционирует без перебоев, – и используйте это.

Оцените проблему, затем сделайте паузу. Соберите информацию о том, что по-прежнему работает. Если это техногенная авария, определите, какие части системы функционируют. Что может быть быстро отремонтировано или, по крайней мере, временно налажено? Если кто-то вас подвел, к кому еще можно обратиться? Расставляйте приоритеты. Какие проблемы могут подождать до тех пор, пока не будут задействованы необходимые ресурсы?

### **Подведем итоги**

Фраза «ничего не ладится» практически всегда является сильным преувеличением. Она отражает взгляд на отдельно взятый инцидент как на признак катастрофы (*см. главу 42*) или на часть зловещей схемы. Так вы оказываетесь на грани того, чтобы признать себя жертвой (*см. главу 6*), потому что начинаете верить, будто Вселенная поступает с вами плохо.

Прийти в норму означает отвергнуть подобное утверждение с самого начала. Что-то обязательно останется в рабочем состоянии; ваша задача – выявить то, что способно устранить проблему. Сфокусироваться на том, что работает, – значит перевести внимание с того, что пошло не так. Сделайте паузу, как только заметите первые признаки паники. Работая за компьютером, избегайте соблазна нажать первую кнопку, которая, как кажется, предлагает переход в другой режим.

Считая стакан наполовину полным, вы получаете непосредственное преимущество: начинаете воспринимать себя отдельно от общей картины. Даже если вы совершили огромную ошибку, это будет иметь значение – но позже. Погружение в панику означает, что инстинкт взял верх. Однако это – не созидательный инстинкт, а часть первобытного мышления, сигнализирующая: «Опасность – вытащи меня отсюда». Уклонение и чувство вины тесно взаимосвязаны – и заставляют разум ходить по кругу самокритики.

Концентрация на вещах, способных спасти ситуацию, означает, что вы сможете решить проблему самостоятельно. Даже если решение и не заслужит премии за лучший дизайн, помните, что быстрое и позитивное решение является лучшим.

## 4. Сосредоточьтесь на фактах

*Каждый имеет право на собственное мнение, но не на собственные факты.*

**Дэниел Патрик Мойнихан, политик, социолог**

*Факты не перестают существовать оттого, что ими пренебрегают.*

**Олдос Хаксли, писатель**

*Ошибки могут быть исправлены теми, кто уделяет внимание фактам, но догматизм не будет исправлен теми, кто погружен в визионерство.*

**Томас Суэзл, экономист, писатель**

*Позвольте мне развеять несколько слухов, чтобы они не превратились в факты.*

**Том Шульман, режиссер, сценарист**

*Преувеличение – это вышедшая из себя истина.*

**Халиль Джебран, философ, художник, писатель**

Когда дела не ладятся, кажется, что буквально все идет не так. Звонит заказчик и говорит, будто оставил онлайн-заявку шесть дней назад и до сих пор ничего не получил. Полученные вами сведения указывают на то, что вы взяли с него деньги, однако в системе это не зарегистрировано.

Кто-то из коллег предполагает, что такое могло произойти сотню раз на неделе, и никто бы не узнал. Начальник уже звонит команде веб-администраторов, чтобы выразить негодование. Два человека уже связались с заказчиком, чтобы извиниться, но никто точно не знает, какое решение было согласовано. Теперь руководитель вашей группы хочет проверить все входящие запросы и заказы за текущий месяц.

Легко заикнуться, попав в подобную ситуацию. Все идет из рук вон плохо. Система вышла из строя. Кажется, сами небеса готовы обрушиться.

Возможно, это все лишь одна изолированная проблема: конкретный человек, у которого был плохой день, упустил одну-единственную, но очень важную инструкцию или деталь. Но вы этого еще не знаете! Реакции основаны на страхе, пренебрежении к работе других, недоверии к системе информационно-технологического обеспечения, каком-то смутном ощущении того, что все не ладится «под капотом», куда вы не можете заглянуть.

Из-за подобных ситуаций в воздух поднимается облако эмоциональной пыли, однако спокойный разум начинает с выяснения фактов. Даже когда дело катится ко всем чертям, полезно, чтобы кто-нибудь задался вопросом: «А что же в действительности произошло?» Если несколько вещей не удалось, легко обобщать, видеть хаос и катастрофу (см. главу 42), но в таких условиях поиск решения проблем затруднен. Вместо этого изолируйте вопрос – и выясните, какой аспект нуждается в неотложном внимании.

Психологически устойчивое сознание ищет самое лучшее спасение от неприятностей, а не самое быстрое. Остерегайтесь скороспелых действий, основанных на информации из вторых рук, или якобы очевидных выводов, сделанных под эмоциональным давлением.



## Отделяйте факты от шума

Однажды перед долгой поездкой на поезде я обнаружил, что с моего телефона невозможно отправить текстовые и электронные сообщения. Вместо того чтобы заниматься другой работой, я начал разбираться в настройках, переустанавливать пароли, осуществлять перезагрузку и переформатирование – все это заняло около полутора часов бесполезного труда.

В тот момент я слушал шум, а не факты. Шум привел меня к выводу: «Я изменил настройки телефона по ошибке». Лучше было оставить телефон в покое. Онлайн-поиск в тот вечер подтвердил, что сеть в тот день была перегружена.

Проблема шума заключается в том, что он интригует и оказывает давление сильнее, чем простые факты. Если автомобиль неожиданно заглох, интереснее прокрутить в голове киноленту, фантазируя о том, как сломался двигатель или вышла из строя электроника. Возможно, вы проигнорировали сигнал о низком уровне топлива. Людей, чья работа связана с высокими нагрузками, учат проверять факты перед выдвижением предположений. Обычно это требует рутинной систематической проверки неисправностей. Есть ли подключение к сети? Были ли изменены настройки? Отправлен ли конверт по почте или все еще лежит в вашем портфеле?

Опасность состоит в том, что вещи видятся такими, какими они должны быть, а не такими, какие есть. Вот почему люди забывают ключи от автомобиля в прихожей: их сознание подсказывает, что ключи должны лежать в кармане.



## Не верьте словам, произнесенным в панике

Помните, как, потеряв дома что-то ценное, вы говорили: «Я уже везде посмотрел!», добавляя крепкие выражения? Возможно, вы исключили какие-то места как маловероятные. Между тем у спокойного человека больше шансов отыскать потерю.

То же относится к информации, сообщаемой в условиях повышенного напряжения. Причина, по которой спокойный молодой человек из службы IT-поддержки спрашивает у вас: «Подключен ли ваш принтер к сети?», заключается в том, что в условиях стресса мы не замечаем очевидного и видим лишь ожидаемое. Так что потерянный документ может лежать на самом видном месте, а ключи – в ящичке для ключей.

Когда люди сообщают вам информацию в спешке, они могут совершать ошибки. Вы можете начать выискивать причины, по которым заказчик якобы не получил жизненно важную посылку. Перед тем как обвинять IT-службу, почтовое отделение или почтальона, стоит проверить, был ли вообще получен заказ.

Абсолютная вера в факты ведет к правильным выводам. «Я посмотрел везде» – это не констатация факта, а выражение отчаяния. «Мы не выносили посылку» может быть как

фактом, так и эмоциональным шумом, необоснованными «черными мыслями»: возможно, посылка успешно доставлена и находится у клиента в зоне приемки.



## Не доверяйте информации из вторых рук

Когда кто-то описывает кризис или чрезвычайное происшествие, строго следите за фактами и еще строже – за эмоциональными фильтрами, применяемыми другими людьми. Сосед звонит вам в дверь и просит «набрать телефон экстренной службы – произошла ужасная авария!». Речь может идти о людях, о нескольких автомобилях или об одной кошке. Данная информация получена из вторых рук. Все, что вы знаете, – это то, что произошло нечто, расцениваемое данным очевидцем как ужасная авария.

Осторожно и дипломатично проверьте информацию из вторых рук. Вопрос «Вы уверены?» звучит довольно обидно. Побуждайте людей сообщать факты. Позвольте им быстро сказать о случившемся, а затем попросите спокойно обо всем рассказать, так чтобы они ответили на ваши фактические вопросы: «Что именно он сказал?» или «Как вам стало это известно?»

Не сбрасывайте со счетов то, что проблема может затрагивать вас лично. Возможно, вы сами скажете: «Наш сайт упал», когда один пользователь не сможет зарегистрироваться. Проверьте собственные категоричные высказывания. Если вы вовлечены в ситуацию эмоционально, взгляните на факты глазами спокойного человека, взвешенно обдумывающего свои мысли, перед тем как кричать: «Пожар!» (см. также главу 42, раздел «Синдром Цыпленка Цыпы»).



## Подведем итоги

В напряженных ситуациях легко находят себе место подозрения, догадки и поспешные мнения. Утверждения о том, куда должен указывать палец, как правило, являются не более чем проявлением досады. Мы склонны

видеть схемы и сговоры: могло провалиться одно дело, но для пристрастного сознания не связанные между собой ошибки выглядят как последовательность. Терпеливо собирайте факты. Выслушивайте истории дважды: первый раз – чтобы отделить эмоциональное содержание от фактов; второй – чтобы уяснить важные детали. Не поддавайтесь соблазну отвечать на вопрос «Почему?», пока не выясните ответы на вопросы «Что?», «Когда?» и «Как?».

Собирайте неопровержимые факты и продолжайте задавать вопросы. Факты легко искажаются сгоряча; под воздействием эмоциональных реакций они часто умалчиваются или опускаются. Снижение темпов позволяет выстроить историю и прояснить некоторые моменты для принятия решений, даже если вы вынуждены отложить выяснение причин произошедшего. Хватаясь за дело до получения объективных свидетельств, вы обычно прибавляете себе проблем.

В любой кризисной ситуации полезно продумать действия на несколько шагов вперед – мысленно прокрутить киноплёнку и представить себе время, когда вы будете контролировать ситуацию. Вообразите, что ваш подход к делу будет более спокойным просто потому, что вы осознаете решаемость большинства проблем.

Учитесь ставить под сомнение или просто игнорировать информацию, которая поступает в спешке, особенно когда она преподносится в форме непреложных правил. Вопросы в черных и белых тонах, как правило, требуют решений в разных оттенках. Не доверяйте категоричным утверждениям до тех пор, пока они не будут перепроверены.

## 5. Формируйте свой опыт

*Если вы думаете, что способны выполнить что-то, или думаете, что не способны на это, вы правы в обоих случаях.*

**Генри Форд**

*Мы выбираем наши радости и печали задолго до того, как испытываем их.*

**Халиль Джебран**

*Если вам что-то не нравится, измените это.*

*Если не можете изменить это «что-то», измените свое к нему отношение.*

**Мэри Энгельбрайт, художник, дизайнер**

*Пессимист жалуется на ветер, оптимист ждет перемен, реалист поднимает паруса.*

**Уильям Артур Уорд, писатель**

*Отношение – это мелочь, которая, однако, существенно меняет картину.*

**Уинстон Черчилль**

До внедрения камер видеонаблюдения полиция полагалась на очевидцев. При этом судьи знали, что там, где много свидетелей, точек зрения также немало. Это не значит, что каждый свидетель видел все по-своему, однако важные детали обычно разнились. Снимающие показания знают, что важнее проверить факты (см. главу 4), чем узнать о впечатлениях; фраза «машина мчалась по улице» не указывает на объективность.

Мы не фиксируем происходящее подобно видеокамерам; мы редактируем, интерпретируем и добавляем информацию. Применительно к работе это значит, что при достижении широкого консенсуса («конференция прошла хорошо») индивидуальное восприятие разных людей обычно не совпадает. Речь идет не только о точках зрения: где вы сидели, что видели и слышали – но и об отношении. Если в начале конференции вы были в хорошем расположении духа, то отзыв о ней, вероятно, будет хорошим; если в конце выступал скучный докладчик или вы опоздали на поезд, отзыв, скорее всего, будет отрицательным.

Являемся ли мы непосредственными участниками или простыми наблюдателями, мы смотрим на вещи по-разному – в силу настроения, ожиданий, отвлекающих моментов. Если вы выступаете с часовым докладом, вам он всегда будет казаться длиннее и скучнее, чем слушателям, – просто потому, что вы знакомы с содержанием. Если кто-то назвал фильм потрясающим, вероятно, вы лучше его воспримите. Если вас представят человеку, которого называли скучным, вы, скорее всего, будете утомлены.

Если каждый воспринимает вещи слегка по-своему, представьте, что происходит у нас в голове с прошлыми событиями. Возьмем для примера коммерческую презентацию. Вспоминая путь домой, вы оцениваете не полную картину происшедшего, а лишь выборочные моменты. Видите события собственными глазами, а не глазами аудитории. Ваше восприятие окрашено чувствами в начале и в завершении события, а также заключительными словами, сказанными в тот момент, когда вы выходили из помещения. Так насколько вы объективны, делая вывод о «катастрофичности» ситуации?

Формирование – это отказ от привычных шаблонов мышления и предположений, взгляд на новые и прошлые события с совершенно иной точки зрения.



## **Сообщайте другим голые факты**

В следующий раз, когда посетите событие, в основе которого лежат личностные характеристики и навыки межличностного взаимодействия (например, собеседование или бизнес-презентацию), переосмыслите событие, вместо того чтобы делать быстрый мысленный обзор по пути домой. Чаще всего мы даем себе приблизительную оценку между «хорошо», «сойдет» и «ужасно». Если все прошло хорошо, как вы об этом узнаете и как сможете справиться с заданием еще лучше в следующий раз, опираясь на свои сильные стороны? Если, по вашим ощущениям, все прошло не очень хорошо, насколько это соответствует действительности и что может быть улучшено?

Расскажите кому-нибудь о происшедшем, но не о ваших ощущениях. Насколько возможно, повторите свои слова и последовательность действий. Воспроизведите вопросы и свои точные ответы на них. Повторите реплики, которые отчетливо слышали, а не те, которые себе вообразили. Опишите событие так, как если бы вы были наблюдателем.

Описав каждый этап события, попросите, чтобы собеседник задал вам вопросы, акцентируя внимание на том, что в действительности произошло. Лишь после подробного разбора ситуации можете позволить себе говорить о собственных ощущениях. И, возможно, обнаружите, что теперь это имеет для вас меньше значения, ведь вы сосредоточены на том, как поступить иначе в будущем.



## **Переосмыслите слово «ошибка»**

Как демонстрирует опыт Южной Африки и Северной Ирландии, общества выходят из состояния конфликта не просто благодаря миротворческой деятельности, но прибегнув к честному урегулированию разногласий. Иначе говоря, мы перестаем убивать друг друга, когда начинаем признавать, что другие люди смотрят на мир по-иному; когда делаем активный выбор, оставляя прошлое позади; когда позволяем ошибкам превращаться в события прошлого, а не в навязчивые мысли настоящего.

Предоставление себе некоторой свободы действий означает примирение с самим собой, принятие себя и прощение. Мы вынуждены совершать ошибки, так как человеческие существа – увы! – лучше всего учатся на собственном болезненном опыте.

Примите тот факт, что ваши ошибки – даже те, что заставляют чувствовать жгучую досаду – являются важной частью вас самих. К одним сила приходит естественным образом, другие формируют ее из слоев уязвимости, накладывая один опыт на другой. Это очень важный вид психологической устойчивости, бронежилет, состоящий из опыта – хорошего,

плохого или нейтрального. Согласно мудрому изречению, то, что не убивает нас, делает нас сильнее.



## На некоторое время ощутите себя на месте другого человека

Повышение психологической устойчивости в рабочих условиях часто означает ожидание конфликта, и это более предсказуемо, чем нам хотелось бы признать. Обдумайте сложный разговор, обращая внимание не только на то, что скажете, но и на то, как это будет подано. Как после этого будет чувствовать себя ваш собеседник?

Некоторые наиболее эффективные руководители проводят много времени, обдумывая, как коллеги воспримут их слова (*см. главу 24*). Они спрашивают у самих себя и у других людей о возможной реакции и вероятном результате. Возможно, в вашем окружении есть коллеги, которые любят произвести впечатление разорвавшейся бомбы – а затем выразить полное (обычно – неубедительное) удивление огорчением коллег.

Для предсказания реакции окружающих требуется эмоциональная чуткость и умение разбираться в людях. Если это получается не очень хорошо, воспользуйтесь чужим опытом. Найдите человека, который действительно разбирается в людях, и спросите у него: «Если я скажу Биллу так и так, как он, по твоему мнению, отреагирует?»

Представлять себя на месте других людей следует не только тогда, когда предстоит тяжелый разговор. Любые публичные действия, совершаемые на работе, формируют ваш имидж; если вы хотите оставаться на лидирующих позициях, следует регулярно проверять то, как вас воспринимают другие люди. Наставник будет полезен (*см. главу 38*), но важная стратегия поддержания психологической устойчивости предусматривает периодическую проверку того, как вас воспринимают другие люди. Не переусердствуйте в этом, однако время от времени выясняйте отношение коллег к вашим действиям.



## Подведем итоги

Слово «формирование» может напоминать об изобразительном искусстве. Каждая картина или фотография представляет собой сформированное произведение, даже если это просто клочок бумаги. В композиции все не случайно: художник принимает решение, выбирая ту или иную форму. Имиджмейкер тоже решает, что

включить в образ, а что нет, и это – своего рода заявление. Там, где есть форма, всегда присутствует выбор. Некоторые формы являются шаблонными, наподобие фотографий, слайдов в формате PowerPoint, листов офисной бумаги стандартных размеров с заданным соотношением длины и ширины. Например, мы привыкли к фотографиям с соотношением сторон 3:2 на 35-миллиметровой пленке или к изображениям на компьютерном мониторе с соотношением сторон 4:3. Мы чаще формируем что-то по шаблону, нежели руководствуясь выбором или определенной целью.

Аналогичным образом воспринимается опыт через призму «шаблонов»: мы придаем воспоминаниям ту форму, которая имеет смысл. Запоминаем происшествия, укладываемые в нашу картину мира, и забываем те, что ей не соответствуют. Формируем восприятие, исходя из собственных ожиданий. С другой стороны, совершенно новые сведения могут вызвать потрясение. Когда новые впечатления прорываются с такой силой, что способны подорвать заранее выработанные предубеждения, мы испытываем чувство удивления. Вспомните, например, как вас посылали на какой-нибудь тренинг, который, как вы ожидали, будет скучным, а он в итоге оказался источником вдохновения.

## 6. Перестаньте чувствовать себя жертвой

*Жалость к себе, очень может быть, – самый губительный из нефармацевтических наркотиков: она вызывает привыкание, дает кратковременное удовольствие и отрывает свою жертву от реальности.*

**Джон Гарднер, писатель**

*Возьмите жизнь в свои руки! Что произойдет?*

*Ужасная вещь: некого винить.*

**Эрика Йонг, писательница**

*Умный человек приучает себя не только не пугаться проблем, но, наоборот, приветствовать их, ведь процесс осознания и решения проблем придает смысл жизни.*

**Морган Скотт Пек, психиатр, публицист**

*У истоков дела лежит не мысль, а готовность взять на себя ответственность.*

**Дитрих Бонхёффер, немецкий теолог, юрист**

*Уважение имеет значение, когда это уважение к тому, с кем я не согласен.*

**Карен Армстронг, философ, публицист**

Чувствуете ли вы, что сами несете ответственность за свою жизнь или что жизнь в ответе перед вами (см. главу 13, раздел «Локус контроля»), вы легко повернете доказательства в пользу любого из этих убеждений. В терминах психологической устойчивости объяснение этому предлагает Эл Сиберт: «Оба набора убеждений не требуют доказательств и являются самодостаточными. Люди, верящие, что их судьба контролируется внешними силами, ведут себя таким образом, что их убеждения подтверждаются. Люди, знающие, что жизнь можно улучшить, собственными действиями подтверждают свои убеждения» («*The Resiliency Advantage*», издательство Berrett-Koehler, 2005 г.).

Ситуации порождают жертву – как по внешним, так и по внутренним причинам или при их сочетании. Если кто-то притесняет или преследует вас, это объективно делает вас жертвой в том смысле, что вы являетесь объектом определенных действий или поведения. Однако вы можете представить себя в положении жертвы по целому ряду причин. Некоторые люди чувствуют себя не у дел, не поспевая за технологическим прогрессом или из-за отсутствия высшего образования. Другие испытывают комплекс жертвы из-за единственного бизнес-решения.

Мы делаем добровольный выбор, становясь и продолжая оставаться жертвами. Поступающие так люди обычно имеют фаталистический взгляд на жизнь. Каждое решение они встречают оборонительным ответом: «Да, но...» Многие пытаются им помочь, но безуспешно. Такие индивиды обычно не достигают целей, способствующих процветанию, и иногда своими же руками создают ситуации, усиливающие их пораженческий комплекс.

Человек, сам назначивший себя жертвой, иногда прилагает особые старания, чтобы создать и сохранить негативную обстановку на рабочем месте. Подсознательно он совершает действия, раздражающие других, и тем самым вызывает негативное отношение к себе. Более того, такие люди, к сожалению, могут причинять боль другим. Чувствуя себя беспомощными жертвами, они тем не менее – парадоксальным образом – обладают огромной кре-

ативной энергией. Подобное пораженческое поведение на удивление изобретательно: для поддержания образа жертвы требуется огромный творческий потенциал.

Не стоит вести себя так, будто наша жизнь – сюжет для мыльной оперы. Следите за своими импульсами и особенно за своими действиями, в основе которых лежит жалость к себе.



## Прекратите поиск злодеев и белых рыцарей

В конце 1960-х годов психиатр Стивен Карпман разработал модель треугольника, описывающую человеческое взаимодействие. Он вывел ее из повествовательной структуры традиционных сказок.



Данная модель базируется на выработанных веками темах геройства, злодейства и уязвимости. В данном случае роли Преследователя, Спасителя и Жертвы пишутся с заглавной буквы, чтобы показать их условность, а не связь с реальными контекстами. Модель помогает лучше понять, как люди воспринимают самих себя и окружающих в напряженных или конфликтных ситуациях. Люди ощущают себя Жертвами, когда им кажется, что они не имеют контроля над ситуацией. Следуя этой логике, они ищут внешний источник своих страданий – Преследователя. Он может быть реальным, вымышленным или совмещающим эти черты. Например, если вам только что отказали в продвижении по службе по причине несоответствия ваших навыков современным требованиям, вы можете обвинить в неудаче непосредственного руководителя или коллектив учебного центра.

Поиск Преследователя в рамках данной модели обычно сводится не столько к выявлению того, кто деятельно строит козни, сколько к поиску крайнего. Далее несчастная Жертва ищет Спасителя, хотя в действительности зачастую не реагирует на положительное вмешательство или совет. В качестве альтернативы вы можете обнаружить себя в роли Спасителя, принимая ответственность за то, что человек должен сделать сам. Спасители обычно руководствуются двоякими мотивами.

Треугольник Карпмана наглядно демонстрирует, как мы ежедневно создаем сложные фантазии, избегая внутреннего контроля. Когда дела не ладятся, как часто вы перекладываете ответственность за ситуацию – ответственность за ее разрешение – на других?



## Откажитесь от роли жертвы

Быть жертвой – комфортная позиция. Вы позволяете себе испытывать грусть, уныние, грубое обращение. Наедине с собой упиваетесь фантазиями о реванше. Так вы «заедаете» неудачи. А злость срываете на коллегах или членах семьи, потчуете их теми же угощениями.

Отказ от роли жертвы может показаться чем-то вроде тяжелой утраты: ведь вы отказываетесь от инфантильного поведения, а прощаться с детством всегда нелегко.

Начните вкладывать творческую, коварную, изворотливую энергию, затрачиваемую вами на роль жертвы, в то, чтобы быть обычным человеком, умеющим справляться с житейскими ситуациями. Постоянная игра в жертву представляет собой призыв: «Посмотрите на меня!» – и всегда предполагает поиск дальнейших обид, отказов и злобных махинаций.

Чтобы перестать быть жертвой, ясно ответьте себе на вопрос, кто виноват в том, что вы так плохо себя чувствуете. Это вы сами. Конечно, не очень приятно; к тому же есть соблазн начать винить себя в безответственности. Отвергнуть старое мышление – значит найти равновесие, а не новый объект для обвинений; обратить взор на вещи, которые вы в какой-то степени контролируете, игнорируя все остальное (см. главу 14).

Не пытайтесь все делать сами – см. ниже.



## Привнесите долю объективности

Сопровитляйтесь искушению превратить жизнь в волшебную сказку (или старый добрый вестерн, где плохих героев можно отличить от хороших по черным и белым шляпам). Обычно все начинается с принятия решения: никогда никого не обвинять, в том числе – себя.

Требуется приложить усилия, чтобы объективно посмотреть на ситуацию, в которую вы лично вовлечены, поэтому найдите кого-нибудь, кто в ней не участвует. Это должен быть уравновешенный человек, не склонный делать скоропалительные выводы и никак не связанный ни с проблемой, ни с ее последствиями. Вместе с коллегой, которому доверяете, вы должны соблюдать три правила:

1. Не обвинять. Позже вы можете решить, в чем заключается причина и на ком лежит ответственность, но в самом начале вы оба должны отказаться от соблазна назначать виноватых.

2. Вначале обращайте внимание на чувства и убирайте их в сторону, соглашаясь с тем, что никто из вас не может делать выводы на их основе.

3. Далее смотрите на факты, описывая ситуацию в спокойных выражениях, которые использовал бы беспристрастный и разумный наблюдатель.

Все это способствует «очищению» языка (см. главу 5), делая его менее отягощенным эмоциональным содержанием и помогая прояснить реальные факты. А затем – посмотреть

на происшедшее как на то, чем можно управлять, если использовать новые подходы и принципы поведения.



## Подведем итоги

Признание того, как часто вы оказываетесь заложником роли жертвы, – важный шаг на пути к стабильной психологической устойчивости. Это учит оценивать события прошлого не в терминах преследований и поражений, а с точки зрения возможностей самообучения, позволяющих развивать собственные ресурсы. Осознание своей потребности в Спасителе также дает понимание уровня веры в собственные силы (*см. главу II*).

Отказ от роли жертвы означает, что вы можете исследовать свои болезненные чувства – вместо того, чтобы им подчиняться. Теперь взгляните на факты и ситуации. Вы начнете замечать, о чем думают другие люди и что служит мотивами их действий. Возможно, обнаружите, что они не намерены устраивать вам неприятности; если все же намерены, об этом тоже полезно знать.

Если каждую неделю вы тратите часы, концентрируясь на карте жертвы, которую вытянули, пора перетасовать колоду и начать новую игру. Тщательно следите за тем, как вы формируете свой опыт на основе преобладающих ситуаций («почему это всегда со мной происходит?»); не включаете ли вы в свою историю посторонних людей («почему начальник всегда игнорирует мои предложения?»).

Обращайте внимание на факты, а не на то, как подстроить их под свои предрассудки. Перестаньте ждать спасителей на белых конях. Если необходимо изменить свой способ действий, начните эти изменения.

Постарайтесь задавать вопросы, заключающие в себе позитивное предположение и исходящие из того, что все не так плохо. Например: «Почему мне так везет?»

## 7. Учитесь на прошлом опыте нормализации ситуаций

*Единственная настоящая ошибка – та, которая нас ничему не учит.*

**Генри Форд**

*Превратите свои раны в мудрость.*

**Опра Уинфри**

*Прошлое не отыщешь там, где, как тебе кажется, оно осталось.*

**Кэтрин Энн Портер, писательница, общественный деятель**

*Жизнь устроена очень интересно.*

*В конце концов, то, что причиняло вам огромную боль, может превратиться в величайшую силу.*

**Дрю Бэрримор, актриса, режиссер**

*Пока Земля крутится вокруг своей оси, мы будем испытывать головокружение и совершать ошибки.*

**Мел Брукс, режиссер**

Психолог Марк Катц из Сан-Диего руководит проектом «Психологическая устойчивость на протяжении всей жизни» (англ. Resilience Through The Life Span. – Прим. переводчика). Как и другие, он задается вопросом: почему некоторые не только благополучно преодолевают негативные ситуации, с которыми сталкивались в детстве, но и добиваются успехов? Размышляет над тем, почему люди, на протяжении лет имевшие проблемы, связанные с приспособлением к жизни, совершают вдруг неожиданный прорыв. По предположению ученого, подобный опыт обусловлен чувством власти над обстоятельствами – и над самим собой. Высказывание Катца, постоянно цитируемое в детской психологии, звучит так: «С нами не происходит ничего плохого, что не может быть исправлено чем-то хорошим».

Опыт, связанный с переломными моментами, варьируется широко. Для кого-то такой перелом наступает после прочтения книги или прослушивания речи мотивационного оратора. Для других импульсом служат глубокие отношения, новые возможности обучения, присутствие наставника или тренера. Опыт предоставляет все возможности обучения, особенно когда мы целенаправленно его формируем (см. главу 5). Иногда подобное обучение происходит медленно и постепенно. Однажды мы вдруг испытываем прозрение – и прошлое приобретает смысл. Это может быть спровоцировано кризисом. Когда все ладится, люди, как правило, руководствуются проверенными принципами поведения и не испытывают особой необходимости в обучении; и лишь когда терпят неудачи, имеют возможность уяснить для себя что-то новое.

Когда индивиды предстают перед тренерами в состоянии беспомощности, зачастую это говорит о том, что они уже плотно закрыли дверь, отделяющую их от прошлого. Прямые вопросы, например: «Где вы уже сталкивались с подобной дилеммой?» или «Какие стратегии использовали раньше для преодоления схожей проблемы?» – могут стать ключом от клада накопленных знаний.

Один из результатов тревоги и стресса заключается в том, что мы начинаем смотреть на прошлое, настоящее и будущее под иным углом зрения. Ошарашенный ум не может найти

немедленного решения, предвкушая будущее, полное утрат и боли, – и никак не использует прошлый опыт (за исключением, пожалуй, ссылок на то, что «в этом ты всегда был неудачником»).

А прошлое между тем ценный клад. Вероятно, вам уже приходилось иметь дело с чем-то подобным, даже если речь идет о схожем эмоциональном состоянии. Напрягите память – и получите твердое доказательство того, что в прошлом вам уже приходилось проявлять психологическую устойчивость. Сделайте это вновь.



### **Относитесь к внешним ограничениям креативно**

Если чувствуете себя в западне, взгляните на внешние силы, ограничивающие вас. Таким ограничением может служить местоположение (необходимо ограничить ежедневные передвижения на транспорте или жить в определенном месте); время (вы нуждаетесь в гибком рабочем графике); финансовые обязательства, строгие ограничения в работе (в том числе программные платформы или рыночное регулирование) или иные вопросы, например доступ к информации (в частности, вы не можете получить доступ к списку контактов, которым пользовались на предыдущем месте работы).

Все это – внешние ограничения в том смысле, что они существуют независимо от вас и от того, как вы к ним относитесь. Даже если подобные ограничения носят очень строгий характер, вы по крайней мере знакомы с правилами игры. Ваша реакция на них, безусловно, будет варьироваться в широком диапазоне: от фаталистического «Я в западне» – до находчивого «Как я могу извлечь из этого пользу?».

Скажем, вы не получаете продвижения по службе и зарабатываете недостаточно, а ваши связи не позволяют вам трудоустроиться в другом месте. Пассивный подход означает опустить голову, активный – креативно подойти к расширению своих обязанностей и при этом наращивать внешние контакты путем сбора или распространения информации.

Зная об ограничениях, с которыми столкнулись сегодня, спросите себя, не приходилось ли вам преодолевать их в прошлом (*см. ниже*).



### **Честно признавайтесь себе во внутренних ограничениях**

Внутренние ограничения касаются скорее вас самих, нежели внешних обстоятельств. И хотя вы говорите о рыночных процессах («работодатели не любят специалистов широкого профиля» или «меня подводит отсутствие высшего образования»), истинным ограничивающим фактором могут быть ваши предположения.

Внутренние ограничения во многом базируются на уверенности в необходимости поддерживать мелкомасштабный и безопасный образ самих себя. Так что самооправдание: «Я некоммуникабельный человек» – является лишь попыткой избежать риска, связанного с развитием и опробованием нового. Внутренние ограничения более сильны, чем внешние,

потому что они ослепляют: вы не видите вариантов и путей решения – и не способны даже приступить к решению проблемы. Это как если бы вы постоянно сверяли свои действия с плохо нарисованным нелестным портретом, принадлежащим кисти художника, который вам явно не симпатизирует.



## **Вновь откройте для себя собственные сильные стороны**

Не относитесь к ограничениям – внешним и внутренним – как к чему-то новому. Вспомните, как ранее вы их преодолевали, обходили или оставляли позади. Например, если мешает отсутствие определенной квалификации или учебного опыта, оглянитесь в прошлое и вспомните, как вы убедили работодателя назначить вас на должность, акцентируя внимание на своих навыках и опыте, а не на академических достижениях.

Уроки прошлого иногда даже эффективнее, чем опыт преодоления несчастья или разочарования. Основная задача в данном случае – избавиться от ощущения беспомощности. Память о том, как вы справлялись с трудностями в прошлом, дает доступ к испытанным на практике решениям.

Преимущество ретроспективного взгляда на события в том, что вы воспринимаете их через призму уже известных результатов. Рассматриваете историю не с позиции чувства растерянности и безысходности, а со знанием того, чем она закончилась. Даже если все завершилось не очень позитивно, значимо то, что вы это преодолели; теперь вы лучше вооружены и подготовлены к решению подобной проблемы. Не позволяйте панике убедить себя в том, что вы имеете дело с совершенно неизвестными трудностями.

Уделите больше времени анализу того, как вы справлялись с проблемами, серьезно подрывавшими уверенность в себе. Проанализируйте свои действия шаг за шагом. Если вы восстановили свой авторитет и чувство юмора или приобрели ценное ощущение перспективы – как это удалось? Оглядываясь в прошлое, определите, на какие личностные ресурсы вы опирались, как удалось сохранить мужество и стойкость в сложной ситуации.

Теперь, думая о том же прошлом опыте, окунитесь еще глубже в воспоминания – и определите момент, когда подул ветер перемен; момент, когда вы отыскивали верную дорогу и обрели уверенность в себе. Что явилось поворотной точкой? Был ли это разговор с кем-то, кто вас поддержал? Восстановите в памяти те обстоятельства. Если вы просто выдержали паузу, собрали факты и все взвесили, используйте данную стратегию вновь.



## **Подведем итоги**

Привычки легко формируются. Одна из самых скучных – каждый день страховать себя от риска и возможных неудач. Как было показано в главе 2, ошибки представляют собой ситуации, которые позволяют идти вперед. Можно учиться и на более драматичном опыте: не просто на ошибках, а на неудачах, подрывающих уверенность в себе. Вновь обрести пси-

психологическую устойчивость в настоящем поможет обращение к прошлому, когда вы демонстрировали данное качество или воспитывали его в себе.

Начните с объективного взгляда на проблемы, стоящие перед вами сегодня; проведите четкую границу между внешними ограничениями, с которыми вы вынуждены смириться, и внутренними – кандалами, которые вы надеваете, ограничивая собственные возможности.

Обратите более пристальное внимание на проблемы, кажущиеся непреодолимыми и заставляющие чувствовать бессилие. В какой степени ваша дилемма связана с убежденностью в том, что ни с чем подобным вы прежде не сталкивались? Это – маловероятно: наверняка были времена, когда вы, мобилизовав внутренние ресурсы, выбирались из ямы. Повторите это.

Внимательно проанализируйте, что мешает вам двигаться дальше. Какие из этих препятствий действительно являются внешними ограничениями, а в каких случаях вы мешаете себе сами? Много ли барьеров вы возвели на своем пути?

В том, что касается повторного обретения даже малых частиц психологической устойчивости, опыт – величайший учитель. Обращение к событиям и поворотным моментам прошлого позволяет вспомнить не только собственные успехи, но и пути их достижения.

## 8. Вините только себя – тогда вы сможете чему-то научиться

*Ошибка определяется не после случившегося факта, а в свете информации, имевшейся до этого момента.*

**Нассим Николас Талеб, экономист**

*Смотрите не туда, где упали, а туда, где поскользнулись.*  
**Африканская пословица**

*Кто может сказать, как на самом деле принимаются решения, меняются эмоции, возникают идеи? Мы говорим о вдохновении, о вспышке молнии среди ясного неба, но, возможно, все настолько просто и одновременно настолько же бесконечно сложно, как процесс, заставляющий определенный лист упасть с дерева в определенный момент времени. Точка была достигнута, вот и все. Это должно случиться, и это случается.*

**Юн Айвиде Линдквист, писатель**

*Только трудом и усилием, несгибаемой энергией и решительной отвагой мы добивались лучшего.*

**Теодор Рузвельт**

*Взяв на вооружение метод проб и ошибок, мы должны признать право на ошибку и быть готовы решать проблемы, которые неизбежно возникнут, если мы в чем-то просчитаемся или нам просто не повезет. Но, похоже, человеческий мозг не очень-то к этому готов.*

**Тим Харфорд, экономист, журналист**

Когда люди не признают своих ошибок, это чаще всего означает, что они слепы – и будут продолжать их совершать. Когда же наконец признают неправильность своего поведения, за этим следуют обвинения, перекладывание вины на кого-то («Я бы все сделал правильно, если бы не...») или самобичевание.

Вина и стыд тесно взаимосвязаны. Вина – фасад, стыд – то, что внутри. Однако оба чувства вызваны обвинением, способным отвлечь от реального значения ошибки – урока, который она преподнесла. Когда вина возлагается на что-то или кого-то, это обычно имеет мало отношения к действительности; больше – к интуитивным ощущениям и поиску «козлов отпущения». Когда вам делают замечание на игровой площадке, вы инстинктивно хотите указать пальцем на кого-то другого, но по дороге домой вините себя за трусость.

Обвинение – ненасытное животное, требующее постоянной подпитки. Обвинение себя – вялотекущее навязчивое состояние, длящееся часами или даже днями. Оно заставляет мысленно прокручивать одни и те же события, постоянно спрашивая себя, почему вы не сказали или не поступили иначе.

Один из аспектов обвинения, который сложно признать, заключается в том, что он вызывает привыкание. Хотя это и малоприятно, но вы постоянно акцентируете на событиях, беря раны и вздрагивая при воспоминании о пережитом.



## Принимайте ответственность, перестаньте обвинять

Существует большая разница между самообвинением и принятием ответственности. Обвинение – детская реакция, основанная на неуважении или насмешке; принятие ответственности – зрелая, базирующаяся на понимании причин, стоящих за неудачей. Обвинение направлено на одного человека, ответственность – на контекст событий.

Принимая ответственность, вы объективно признаете себя участником данного контекста. Это не значит, что проблема только в вас. Например, если вы совершили ошибку в арифметическом расчете по причине усталости, это могло быть вызвано чрезмерно высокой нагрузкой и невозможностью переключения на другой вид деятельности.

Обвинение обычно не связано с фактами (см. главу 4). Прежде чем заниматься поиском виноватых, дайте себе ясный отчет в произошедших событиях и их влиянии. Многому можно научиться на мелких ошибках с незначительными последствиями.

Обвинение схоже с пристрастными вопросами, которые мы задаем детям: «Почему ты так поступил? О чем ты думал?» Принятие на себя ответственности – это взгляд в будущее, осознание того, что можно исправить сейчас, а что – улучшить позже, поиск ответа на вопрос: «Как избежать подобного в следующий раз?»

Ответственность сводится к принятию на себя обязательства контролировать свои действия, к честному признанию факта ошибки. Приукрашивая ошибки, умаляя их воздействие и обвиняя других, мы пытаемся спрятаться от самого себя. Реакция психологически устойчивого человека: полное признание ошибок, извлечение уроков – и неуклонное движение вперед.



## Смиритесь с прошлым

Приписывать недостатки – увлекательное занятие. Оно делает жизнь похожей на мыльную оперу, где за каждой ситуацией стоит некий злодей. Это, однако, непродуктивно.

Постарайтесь отпустить ситуацию. Беспокойтесь только о том, что действительно имеет значение. Вы можете обнаружить, что большинство вопросов не стоят вашего волнения. Чтобы доказать это себе, вспомните о прошлых кризисах: о ситуациях, по крайней мере годичной давности, когда вы теряли сон и уверенность, виня себя в ошибках. Какое значение имеют эти события сейчас? Как скоро они были забыты или вытеснены?

Страх и паника зарождаются в глубинах сознания – и способны парализовать тело. При этом задействованы все виды физической реакции, включая учащенный пульс, сердцебиение, расстройство пищеварения и изменение цвета кожи; в экстремальных ситуациях подобные реакции мешают человеку говорить и думать. Ваше глубинное сознание ждет подходящего момента для возникновения реакции «борьба или бегство»; это состояние повышенной реактивности заставляет концентрироваться на «здесь и сейчас». При этом трудно думать о последствиях, поэтому мы совершаем больше ошибок, если под воздействием стресса даем ход инстинктивным реакциям (см. главу 37).

Однако при ретроспективном взгляде на подобные события возникает более полная картина, и вы, как правило, понимаете: то, что когда-то представлялось вопросом жизни и смерти, позже оказалось, по выражению моего коллеги, «мелким рабочим вопросом».



### **Не спешите**

Винить себя во всем происходящем – значит следовать принципу слабости и самоуничтожения, перенаправлять критику на себя. Ваша первая реакция – испуг, как у собаки, столкнувшейся с более крупным зверем. Психологически устойчивое поведение предполагает подготовку к трудным ситуациям; постоянное самобичевание легко вызывает комплекс жертвы (см. главу 6).

Если вы вините лишь себя, когда что-то не ладится, это может быть формой потакания своим слабостям. В любом случае, имеет место лень мысли, избегание ответа на вопрос: что на самом деле произошло и как можно это изменить. Это ведет к отрицанию собственного потенциала и закрывает дверь для возможностей обучения.



### **Подведем итоги**

Обвинение – самый простой инструмент для скатывания в кризис. Оно похоже на пожарный топор – большой и опасный предмет красного цвета, который достают, когда дом горит. Некоторые люди начинают орудовать топором, как только почувствуют запах дыма...

В сущности, обвинение – это первичная реакция, направленная на поиск безопасного места вдали от глаз преследователя. *Не смотри на меня – смотри вон туда! Съешь вначале его – он медлительнее и толще.* Мы невероятно изобретательны, когда нужно избежать участи жертвы. Вы говорите: «Меня там не было. Я не мог там быть».

Однако следующий посыл может быть другим: *«Это моя вина. Не наказывай меня».* Отрицание и самоуничтожение взаимосвязаны. Иногда вы робко принимаете обвинения в надежде, что другие станут вас оправдывать, но здесь легко осечься. Другой вариант – безропотно подчиняться, снимая с себя ответственность: *«Меня неправильно обучили. Мне не предоставили ресурсы. Меня к этому подтолкнули».* Подобное перекалывание вины свидетельствует о пассивном подходе, близком к комплексу жертвы.

Если вы слишком строги к себе, вероятно, чрезмерно критично настроены и к окружающим: склонны замечать скорее угрозы, чем возможности для сотрудничества, скорее соперников, чем коллег.

Обвинение – грозное оружие, способное разрушить репутацию, подорвать отношения. Применяйте его умеренно и осмотрительно.

## 9. Не слушайте голоса в 2 часа ночи

*Никогда не пугайтесь до безмолвия.  
Никогда не позволяйте сделать себя жертвой.  
Не принимайте ничьих определений вашей жизни; определяйте  
ее сами.*  
**Харви Файерстин, драматург, актер**

*Каждая мысль – это семя. Если вы посеяли дикую яблоню, не  
стоит рассчитывать на урожай яблок сорта «Голден Делишес».*  
**Билл Мейер, актер**

*Поражение не будет горьким, если вы его не проглотите.*  
**Джо Кларк, политический деятель**

*Успех – не окончателен, поражение – не фатально, мужество  
продолжать – вот что имеет значение.*  
**Уинстон Черчилль**

*Причина того, почему беспокойство убивает больше людей, чем  
работа, заключается в том, что люди больше заняты беспокойством,  
чем работой.*  
**Роберт Фрост**

Даже если вы не страдаете бессонницей, временами будете просыпаться среди ночи и о чем-то думать. Приходилось ли вам замечать, как малые заботы превращаются в большие проблемы в два-три часа ночи – или в другое темное время суток, когда вы бодрствуете и беспокоитесь? Беспокойство может быть связано с ожиданиями того, что должно произойти завтра, например, со сложной встречей или презентацией. Вы можете вспоминать прошедший день, сожалея о случившемся. Через некоторое время охватывает более серьезное беспокойство – обо всем, что у вас не ладится.

Голоса, звучащие в голове, говорят о том, чего вам не хотелось бы слышать. Вам, конечно, знакомы эти голоса, возникающие среди ночи. Они говорят: ты слишком стар, недостаточно сообразителен, слишком скучен, совсем не привлекателен. Чем сильнее звучит эхо этих голосов, тем серьезнее вы их воспринимаете – и однажды они заполнят вашу голову так, что и подумать ни о чем другом уже не удастся.

Поэтому – внимательно следите за тем, к чему прислушиваетесь. Такой внутренний диалог, как правило, расстраивает: нужно было поступить иначе или сказать что-то другое; но чаще всего он сводится к негативной самооценке, использованию какого-либо события в качестве примера для приклеивания к себе ярлыка.

Можете встать и написать мысли на бумаге. Если волнение не прошло, можно что-то сделать, перевести чувства в действия. Большинству решений в это время суток следует говорить «нет». Они призывают к уклонению и избеганию: бросить, избавиться, убежать. Ничего удивительного: одинокий человек во мраке ночи полагается на древние инстинкты безопасности и избегания риска. Загнанный в тупик зверь или быстро выбирается, или сдается.



## Не давайте полуночным голосам включенный микрофон

Одна из характеристик повторяющихся тревожных мыслей в том, что они заставляют ходить по кругу. Вы стараетесь принять конкретное решение, а они обвивают и обвивают сознание бесконечными петлями. При появлении вопросов и опасений: «А что, если...» – можно начать озвучивать ответы, но будьте осторожны, когда возникнет соблазн с кем-то поделиться.

Записывая, вы лучше во всем разберетесь. На многих людей составление списков дел оказывает терапевтическое воздействие. Если на вас действует этот способ, помогает уснуть, возьмите его себе на заметку (см. также главу 10, раздел о применении данной техники с целью уменьшения беспокойства).

Записи также способствуют прояснению мыслей. Если вам нужна клавиатура (возможно, выверка текста документа позволит вам лучше разобраться в делах), включите компьютер, но главное – ничего не делайте с набранным текстом! Самые разрушительные для карьеры электронные письма обычно отправляются в 2 часа ночи.

Даже если вам кажется, что пока мир погружен в дремоту, вы пишете разумный текст, а не гневную тираду, отнеситесь к заданию с осторожностью. В частности, не стоит составлять сообщение с использованием привычного для вас сервиса электронной почты. Напишите его отдельно, например, в файле формата Word, а не в поле электронного письма; в полусонном состоянии ничего не стоит случайно нажать кнопку «Отправить» и переслать сообщение, которое при свете дня будет выглядеть, мягко говоря, не совсем адекватно.



## Следите за картинкой

Вы не только слышите голоса посреди ночи, но и рисуете новый автопортрет. Зрелище не очень привлекательное. Внимательно и критично посмотрите на эту картину. Она почти карикатурна. На ней изображены вы, но все ваши сильные стороны преуменьшены, а недостатки – преувеличены. Мелкие трещинки зияют, как глубокие борозды.

Отойдите на шаг назад и взгляните на этот негативный образ. Видите, как он комичен? Присмотревшись к нему, признаете, что в нем не больше правды, чем в любой карикатуре. Лучший способ не принимать карикатурное изображение всерьез – гиперболизировать его еще больше. Если картинка показывает вашу неготовность к чрезвычайно важной встрече, вообразите, каково было бы не явиться на нее вовсе, а вместе этого пойти на пляж. Постарайтесь сделать картинку еще веселее – и поймете, что в 2 часа ночи ваше сознание видит лишь карикатуры, а не реальность.



## Посмотрите на все со стороны

Разумная объективность – лучшее противодействие голосам в 2 часа ночи, помимо сна.

Со временем появляется хорошее чувство перспективы. В течение 48 часов большинство проблем улетучивается или по крайней мере становится управляемым. Если вас охватило волнение в период от полуночи до 5–6 часов утра в четверг, представьте, как вы будете себя чувствовать в субботу днем. Подумайте о прочих тривиальных вещах, которые вытеснят данный вопрос из повестки дня. Помните: огромное множество проблем, лишаящих сна и покоя, улетучивается само по себе или кажется неважным или неактуальным на фоне других событий (*см. главу 10 о беспокойстве*).

Может быть, полезно преувеличить существующую проблему. Если вам отказали в оплате чека, представьте, как бы вы себя чувствовали, если бы стали банкротом. Если вы кого-то оскорбили, вообразите, что сделали это публично. Если отправили электронное письмо, о котором сожалеете, подумайте, как бы вы себя чувствовали, если бы заказали плакаты с аналогичным сообщением. Утрируя проблему, мы делаем ее меньше – и легче управляем ею.



## Подведем итоги

Психологи говорят, что голос, который мы слышим среди ночи, – это голос ребенка. В данной идее заключена важная истина. Вы верите в то, что прислушиваетесь к разуму взрослого человека, имеющего дело с событиями и нелегким выбором, однако слышимый вами шум – это скорее волнения и тревоги, чем реальные проблемы. Может показаться, что взвешиваете варианты, но управление вашим мозгом захватил уставший, обиженный ребенок.

Не важно, насколько взрослым вы ощущаете себя в течение дня. Взмолванный ночной голос – это голос напуганного ребенка, ведущего разговор с самим собой в темноте, когда каждая проблема выглядит больше, чем она есть на самом деле, а утро, кажется, никогда не наступит.

Если вы признаете, что слова в 2 часа ночи произносит ребенок, ведите себя соответствующим образом: слушайте, успокаивайте, но не предпринимайте никаких действий на основе услышанного. Наблюдайте за собственными чувствами (записывайте мысли и чувства точнее, как если бы вы были сторонним наблюдателем).

Что бы вам ни подсказывали голоса в 2 часа ночи, не руководствуйтесь импульсом: не отправляйте электронное письмо и не оставляйте сообщение на автоответчике. И, главное, не принимайте решений! Эти полуночные решения принимаете не вы, а уязвимый, напуганный ребенок.

## 10. Перестаньте беспокоиться

*Перестаньте беспокоиться... никто не уходит из этого мира живым.*

**Клайв Джеймс, писатель, поэт, переводчик**

*Беспокойство не освобождает от завтрашних скорбей; оно лишает сегодняшних сил.*

**Корри тен Бум, миссионерка, «Праведник Мира»**

*Никогда не ожидай беды и не беспокойся о том, чего, может, никогда и не произойдет.*

*Держись поближе к солнечному свету.*

**Бенджамин Франклин**

*Самое важное – не думать о себе слишком много. Честно оценивать заботы, но без суеты и тревоги.*

*Ни в коем случае не ударяться в другую крайность – думать слишком много.*

**Вирджиния Вульф**

*Я пожилой человек и пережил много ужасных событий. Некоторые из них случились на самом деле.*

**Марк Твен**

Волнение характерно для некоторых детей, однако, взрослея, мы совершенствуемся в этом – как будто учимся волноваться; редко это является врожденной чертой. Мы учимся волноваться о результатах экзаменов, о зарплате и внешности, о подобающем профиле в социальных медиа. Нас приучают к тому, что волнение – целесообразное и конструктивное состояние взрослого человека.

Волнение переоценивается. Мы ассоциируем его с реальным страхом – таким, при котором срабатывает реакция «борьба или бегство». Но это – настоящая опасность, а не беспокойство, о чем судачат в офисе. Проблема в том, что данные мыслительные механизмы накладываются друг на друга. У людей, переживших в высшей степени травмирующие события, сохраняются воспоминания о времени, месте и даже о погодных условиях. Наш мозг ассоциирует опасность со страхом перед преследователем, так что долговременное сохранение деталей в памяти служит полезным механизмом выживания. Вместе с тем одним из результатов действия данного механизма является способность столь же сильно волноваться из-за мнимых угроз; при этом волнение гораздо менее продуктивно, чем осознание реальных опасностей.

Беспокойство из-за проблемы и обдумывание проблемы – совершенно разные процессы. Беспокойством движет страх, сценарии ночных кошмаров и карикатурные представления о собственных наихудших действиях (см. главу 9). Решение проблем означает признание эмоциональных реакций, умение оставить их в стороне и посмотреть на голые факты. Даже частичное решение проблемы – важный шаг вперед, просто потому, что вы переключаете режимы.

Поскольку мы приучили себя к тому, что беспокойство тождественно чувству ответственности, начинаем верить в первостепенную значимость вещей, о которых беспокоимся. Вот почему вы оставляете кошелек дома в тот день, когда вам предстоит тяжелая встреча, или легко сбиваетесь на презентации, если за пять минут до ее начала прочли тревожное

электронное письмо. Учитесь распознавать стимулы, на которые остро реагируете, и области, в которых плохо разбираетесь.

Коль скоро беспокойство всесторонне обусловлено, решение не может заключаться в навязчивом состоянии или беспокойстве о том, как много мы беспокоимся.

Внимательно следите за действиями, вызванными нетерпением или страхом оказаться не у дел (синдром FOMO, в терминологии Twitter-сообщества). Это не только озабоченность отсутствием новейшего гаджета, но и состояние, при котором вам трудно получать удовольствие от любых занятий – поскольку в другом месте происходит нечто более захватывающее.



## **Отложите беспокойство**

Согласно гипотезе одной из терапевтических школ, мы откладываем беспокойство до тех пор, пока не будем способны справиться с ним. Легче отложить беспокойство, чем исключить его из сознания.

Выявите ранние признаки или факторы, провоцирующие его возникновение (например, когда на вашем банковском счете заканчиваются средства, или вы проводите слишком много времени в одиночестве, или в определенное время суток). Отметьте в ежедневнике такое время для беспокойства, когда, по вашим наблюдениям, вы настроены более позитивно. Просто запишите одну фразу, например: «банковский кредит» или «задание». Таким образом, вы заключаете с собой сделку: вернуться к данному вопросу и подумать над ним, когда будете находиться в более благоприятном расположении духа. Когда придет время, уделите его беспокойству: проблемы будут казаться намного меньше, а решения – очевиднее.

Как утверждают некоторые терапевты, подобные сеансы беспокойства можно откладывать бесконечно. Это дает возможность постоянно делать паузу между импульсом и действием. Другие полагают, что вы решительно принимаетесь за дело, вызывающее беспокойство, и доигрываете его до конца – см. ниже.



## **Проиграйте наихудший сценарий**

Во время, отведенное для беспокойства (см. выше), сконцентрируйтесь только на одном вопросе. Поскольку вы нашли время, когда будете смотреть на проблему более оптимистично, может возникнуть соблазн напрямую перескочить к решениям. Однако вначале постарайтесь повторно исследовать темную сторону вопроса.

Спросите себя: «Что может случиться в худшем случае?» Пускай вопрос примет иррациональные очертания: запишите самые страшные свои опасения и наихудшие возможные результаты, какими бы нереалистичными они ни были. Визуализируйте наихудший сценарий во всех деталях. Не пытайтесь отмахнуться от тревожных чувств – напротив, предайтесь им на некоторое время.

Как утверждают психологи, «выражение беспокойства», при котором вы полностью сосредоточились на тревогах в течение 25–30 минут, естественным образом его ослабляет: включается механизм привыкания. Иными словами, мозгу наскучивают ваши тревожные мысли, что приносит долгосрочные преимущества – в то время как «подавление беспокойства», когда вы не даете ход чувствам или пытаетесь себя отвлечь, работает только в краткосрочной перспективе. Переживание тревожных мыслей полностью, повторно и продолжительно удивительным образом лишает их силы.



## **Перестаньте беспокоиться о беспокойстве**

Большинство людей подвержено беспокойству, а оно в большинстве случаев иррационально, что раскрывается в данной главе. Проблема появляется, когда мы раздуваем эти проходящие страхи до навязчивых состояний. Момент сомнения в собственных силах – всего лишь момент. Когда же мы сомневаемся в себе систематически, на сомнении фокусируется все внимание и энергия.

Подумайте о моментах тревоги или страха из-за незначительных затруднений. Не анализируйте, так как это лишь поддерживает ваше навязчивое состояние. Проблема здесь не в содержании, а в том, как вы реагируете. Мы делаем вид, будто анализ помогает обнаружить коренные причины или найти решение, однако в действительности наша мысль блуждает по кругу. И вскоре вы уже беспокоитесь о своем беспокойстве. В равной степени, не пытайтесь разобраться, что «означают» данные реакции, и не беспокойтесь о том, пройдут ли они.

Поскольку цель – достичь равновесия, честно признайтесь себе в том, что мысль превратилась в беспокойство, а оно переросло в навязчивое состояние. Напомните себе, что кратковременно испытывать такие состояния – нормально, однако их навязчивая составляющая является последним по важности аспектом. Не анализируйте, не пытайтесь повторно разобраться, но внимательно следите, не начали ли вы связывать данное беспокойство со всеми другими испытываемыми беспокойствами, что служит способом увидеть такие негативные стороны, которых в реальности не существует.

Сделайте что-то, помогающее вам изменить эмоциональную реакцию. Запишите любые образы или импульсы, которые приходят на ум. Когда излагаете их на бумаге, становится ясно, что они являются иррациональными свидетельствами страха. К вам приходит осознание того, насколько навязчивы и бессмысленны подобные реакции. За счет повторения данные идеи теряют силу. Используйте технику наихудшего сценария, описанную выше.

Наконец, измените картинку. Если ваше беспокойство обусловлено тем, что вы видите себя в состоянии болезни или без работы, проиграйте другую кинолентку: вы в отличной форме и нормально трудоустроены. Заставьте себя перейти от негативных чувств к позитивным.



## Подведем итоги

Все мы беспокоимся – как по-крупному, так и по пустякам. Беспокойство и наша способность с ним справиться взаимосвязаны с психологической устойчивостью. Оно играет определенную роль, но ему должно быть отведено его место.

Беспокойство нарушает баланс и стабильность, преподнося негативные картинки, рисуемые в воображении, как реальные. Действия, продиктованные беспокойством, – не более чем крик о помощи; настоящая расстановка приоритетов и планирование предполагают умение увидеть разницу между чувствами и потенциально возможными действиями. Наилучшие стратегии противодействия беспокойству включают в себя отвлечение сознания путем «отпускания» ситуации, откладывания тревог или их ограничения.

Только представьте, какое огромное количество психологической энергии затрачивается на беспокойство и волнение. Что было бы, если бы вы пустили эту энергию на другие формы самовыражения? В частности, какой была бы ваша рабочая неделя, если бы вы столько же времени уделяли воображению и планированию в оптимистичном ключе?

Психологи напоминают об обратном эффекте беспокойства, которое приводит нас к тому, чего мы хотим избежать. Если вы карабкаетесь по лестнице, и вас гложет навязчивое беспокойство, как бы не упасть, то существует больше вероятности, что так и случится. Если беспокоитесь о том, как бы не сфальшивить при пении, волнение будет ограничивать вокальные возможности. Если вы слишком сильно беспокоитесь о том, как бы не пропустить в свои ворота пенальти, вероятно, вы его пропустите.

Не путайте волнение или беспокойство с планированием. Например, беспокойство о том, как пройдет собеседование, не тождественно подготовке к нему. По иронии судьбы, беспокойство мешает хорошо подготовиться; не желая визуализировать предстоящее событие, вы не продумываете свои действия и слова.

## 11. Переосмыслите способ постановки целей

*Я не могу исправить мир. Если вы хотите изменить жизнь, то должны сфокусировать свою энергию на чем-то конкретном.*  
**Билл Брайсон, писатель**

*Надо метить выше цели, чтобы попасть в цель.*  
**Ральф Уолдо Эмерсон**

*Наши планы терпят неудачу потому, что в них нет цели. Когда человек не знает, в какую гавань он плывет, никакой ветер не будет попутным.*  
**Сенека**

*Лишь тот, кто рискнет зайти слишком далеко, обретет возможность узнать, на что он способен.*  
**Т. С. Элиот**

*Правильно поставленная цель уже наполовину достигнута.*  
**Авраам Линкольн**

Когда-то мы были уверены, что низкая самооценка у ребенка вызывает проблемы с психологическим здоровьем. Теперь мы рассматриваем самооценку как сопутствующий результат психологической устойчивости. Чувствуя себя компетентными и способными внести вклад в общее дело, мы ощущаем собственную ценность. Сейчас детские психологи акцентируют меньше внимания на общем ободрении («верь в себя – ты можешь все») и больше – на оказании молодым людям помощи в составлении реалистичного представления о собственных способностях и дальнейшем усилении опыта достижений («проявляйте настойчивость, и вы достигните чего-то стоящего»).

В основном это связано с теорией веры в собственные силы, характеризуемой профессором Альбертом Бандурой как «вера в собственную возможность организовать и выполнить действия, необходимые для управления перспективными ситуациями». Эта теория описывает вашу уверенность в способности преуспеть в определенной ситуации. В 2004 году А. Бандура показал, как убеждения, базирующиеся на вере в собственные силы, приводили к позитивным результатам людей, пострадавших от серьезных психологических травм, таких как природные катастрофы или военные действия. Когда участники исследования – ветераны боевых действий и люди, выжившие во время урагана, – чувствовали некоторый контроль над своим травмирующим опытом, они были способны преодолеть стресс и перейти к продуктивным действиям.

Люди, обладающие сильной верой в собственные силы, рассматривают трудности как проблемы, требующие решения, или задачи, которые необходимо выполнить, поэтому быстрее восстанавливаются после неудач и разочарований. Те же, чья вера в собственные силы ослаблена, склонны избегать трудных задач, считая их выше своих возможностей, и теряют уверенность в своей компетентности.

Ключевой этап данного процесса – поверить: цели достойны того, чтобы их поставить, и приведут к полезным результатам. Всех нас занимают футуристические фантазии: нам нравится обсуждать вымышленные сценарии – такие, как победа в лотерее или возможность раньше выйти на пенсию благодаря частным доходам. Все это – фантазии, а не цели, и, по сути, они пассивны: вы надеетесь, что нечто изменит вашу жизнь. Постановка целей заклю-

чается в принятии очень важного убеждения: изменения, которые улучшат вашу жизнь, произойдут благодаря **вашим** действиям (см. главу 13, раздел о внутреннем локусе контроля).



## Руководствуйтесь планами действий, а не мифами

Широко распространена следующая идея: если запишите цель, то заметно повысите свои шансы воплотить ее в жизнь. Некоторым людям кажется, что достаточно изложить на бумаге даже самую дикую идею и пылко поверить в нее – и она непременно исполнится.

Ричард Уайзмен в своей развенчивающей мифы книге «59 секунд, которые изменят вашу жизнь» показывает безосновательность подобного утверждения. Однако оно настойчиво цитируется в Интернете и лекциях мотивационных ораторов, которые иногда ссылаются на академические исследования, якобы его подтверждающие. Кто-то указывает на изыскания 1950-х годов в Гарварде, другие – на исследования 1970-х, проводимые на базе Йельского университета, однако ни в одном, ни в другом нет ни записей, ни сведений о данных программах.

Эта идея, если хорошо подумать, представляет собой иррациональный предрассудок, древнее верование в магическую способность символических знаков обретать материальное воплощение. Кроме того, она отвлекает; написание цели на бумаге становится ответом, препятствующим принятию конкретных мер по направлению к данной цели. Миф побуждает рисовать в своем воображении цели, которые столь амбициозны, что снимают с нас всякую ответственность. Например, если ваша цель – выйти замуж за миллионера, вы можете расслабиться в ожидании такого подарка от судьбы.

Большие цели требуют первых шагов. Если вы намереваетесь взойти на Килиманджаро, тяжелее всего сделать не последний шаг к вершине, а первый – к примеру, завтра утром поговорить с тем, кто уже там был.



## Трудитесь над мелочами

Согласно статистике, которую приводит Ричард Уайзмен, в 88 % случаев новогодние обещания не выполняются. Кажется, мы по своей природе настроены много обещать, но не выполнять это в полной мере, когда речь идет о постановке личных целей. Однако когда мы ставим более мелкие, специальные и конкретные цели, они более требовательны: ведь их невыполнение очевидно. Так, цель «сбросить лишний вес» попросту порождает смутное чувство вины, а вот установка «перестать есть десерты по выходным» является достаточно конкретной, чтобы сформировать новые привычки.

Начните с определения одного шага, к выполнению которого вы готовы приступить немедленно. Нужно поупражняться? Определите цель на первом этапе, например, где бы вы ни припарковали автомобиль, пройти не меньше 10 минут пешком, прежде чем присесть. Разбейте большие цели на маленькие шаги, мини-цели – и сделайте их как можно более

достижимыми. Придерживайтесь этих целей, методично фиксируйте прогресс в их достижении. Рассказывайте другим людям о своих успехах: вы получите поддержку, помощь при неудачах, почувствуете ответственность. Если старые привычки сохраняют силу или дела идут не по плану, рассматривайте это как временные затруднения, а не как повод отложить цели.

Б. Дж. Фогг из лаборатории мотивационных технологий Стэнфордского университета (веб-сайт: [www.tinyhabits.com](http://www.tinyhabits.com)) поясняет, что есть лишь три способа совершить большие перемены. Первый – некое личное озарение, что маловероятно. Второй – изменение своего окружения, третий – путь малых шагов, привычек.



## Не ограничивайтесь критерием Smart

Бесчисленные руководства по ведению бизнеса и книги по самосовершенствованию учат нас ставить цели, соответствующие критерию SMART. Обычно данная аббревиатура расшифровывается следующим образом: конкретные (specific), измеримые (measurable), достижимые (achievable), реалистичные (realistic), ограниченные во времени (time-bound). Это основы хорошего планирования. Однако здесь не хватает человеческого измерения. Почему вы встаете из теплой постели в понедельник утром, чтобы совершить нечто реалистичное или легко достижимое, – не говоря уже о таком критерии, как ограниченность во времени, что звучит действительно скучно? Находите и формулируйте цели, отвечающие критерию SMARTER: где «E» означает «увлекательные» (exciting), а «R» – «вознаграждающие» (rewarding).

Если удастся обнаружить в плане нечто увлекательное, вы с гораздо большей вероятностью будете ему следовать. Обратите внимание на разницу, например, между исследованием вопроса «просто по работе» и поиском информации по предмету, к которому есть интерес. Когда вы исследуете что-то воодушевляющее, легче справляться с неудачами и проходить мимо людей, говорящих «нет».

«Вознаграждающее» не обязательно означает приносящее деньги. Заниматься чем-то вознаграждающим – значит иметь дополнительную мотивацию. Вы можете сделать рутинную задачу более приемлемой за счет мини-вознаграждений, таких как покупка чего-то вкусенького после глажения белья или заполнения таблицы расходов.



## Подведем итоги

В той же мере, в какой психологическая устойчивость формируется благодаря решению проблем (см. главу 13), она усиливается за счет способности ставить цели и стремиться к их достижению.

Смысл постановки целей в том, что вы начинаете контролировать обстоятельства и свое окружение. Примите одну простую житейскую истину: большинство позитивных пере-

мен случается благодаря вашему участию. Быть может, вы сами совершаете это изменение, или просто замечаете имеющиеся возможности, или не мешаете осуществлению положительных перемен. Самая важная цель, которую можно перед собой поставить, – взять под контроль большинство аспектов, формирующих вашу жизнь, и писать ее сценарий самостоятельно, независимо от обстоятельств.

В деловом мире существует огромное количество литературы по этой теме, однако самый важный момент наступает непосредственно после формулирования цели – момент, когда принимается решение осуществить задуманное. Большие цели важны потому, что выталкивают нас из зоны комфорта, но полезны лишь в том случае, когда предлагают немедленный первый шаг.

Не ставьте слишком много целей: опыт показывает, что ни одна из них не воплотится в жизнь. Вместо того чтобы просто фиксировать цели на бумаге, шаг за шагом расписывайте, как собираетесь двигаться дальше. Записывайте свои успехи – и продолжайте описывать то, как улучшится ваша жизнь при достижении цели.

## 12. Совершенствуйтесь в принятии решений

*Окончательные решения всегда принимаются в том состоянии духа, которому не суждено продлиться.*

**Марсель Пруст**

*Когда нет необходимости в принятии решения, нельзя принимать решение.*

**Люшиус Кэри 2-й виконт Фолкленд, политический деятель**

*Никогда не срубайте дерево зимой.*

*Никогда не принимайте отрицательных решений в тяжелый период.*

*Никогда не решайте важнейших задач, пребывая в плохом настроении. Ждите.*

*Будьте терпеливы. Буря пройдет. Весна наступит.*

**Роберт Шуллер**

*Важно само действие, а не его плоды. Вы должны творить добрые дела. Может, не в вашей власти или не пришло время получить какие-то плоды.*

*Но это не означает, что вы не должны творить добро. Вы можете никогда не узнать, к каким результатам привели ваши действия. Но если вы ничего не сделаете, результатов не будет.*

**Махатма Ганди**

*Принимая важное решение, человек редко имеет 100 % информации, необходимой для принятия правильного решения, как бы много времени он ни тратил и сколько бы ни ждал. А когда человек ждет слишком долго, у него появляются другие проблемы, и надо начинать все сначала. Ужасная дилемма стоит перед сомневающимся человеком, которому нужно принять решение.*

**Роберт К. Гринлиф, писатель**

По мере бесконечного ускорения жизни мы можем перестать отличать критические решения от некритических. Едва ли продуктивно испытывать стресс по мелочам: ваше решение взять еду навынос сегодня вечером вряд ли будет иметь значение в долгосрочной перспективе. Однако не найти времени, чтобы перезвонить своему бывшему начальнику, или упустить шанс завязать полезные знакомства — непозволительные ошибки.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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