



Г Е Н Р И К Л А У Д

ПРОДАНО БОЛЕЕ 5 000 000 КОПИЙ КНИГ АВТОРА

СИЛА ДРУГИХ

ОКРУЖЕНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ НАС



Top Business Awards

Генри Клауд

**Сила других. Окружение
определяет нас**

«ЭКСМО»

2016

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Клауд Г.

Сила других. Окружение определяет нас / Г. Клауд — «Эксмо»,
2016 — (Top Business Awards)

Многие люди продвинулись дальше, чем предполагали, поскольку кто-то другой считал, что они смогут это. У Генри Форда был Томас Эдисон. Марка Цукерберга учил Стив Джобс. У Билла Гейтса были Уоррен Баффет и Эд Робертс. На нашу эффективность и результаты огромное влияние оказывают «другие», присутствующие в нашей жизни. С помощью этой книги вы научитесь превосходить собственные результаты и делать больше, когда больше невозможно. Генри Клауд – консультант по вопросам лидерства, автор бестселлеров, проданных по всему миру более чем пять миллионов копий. Как консультант он работает с лидерами компаний, входящих в списки Fortune 25 и Fortune 500.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

© Клауд Г., 2016
© Эксмо, 2016

Содержание

Глава I	6
Глава II	11
Глава III	18
Глава IV	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Генри Клауд

Сила других. Окружение определяет нас

Эта книга посвящена всем «другим», чья сила спасала и обогащала мою жизнь. Я всегда буду им признателен

Книги Генри Клауда:

Necessary Endings Integrity

Boundaries for Leaders

Boundaries «Барьеры», Генри Клауд, Джон Таунсенд

The One-Life Solution

9 Things You Simply Must Do to Succeed in Love and Life «9 принципов успеха в любви и жизни»

9 Things a Leader Must Do «9 правил успешного лидера»

Глава I

ПРАВДА, КОТОРОЙ ПРЕНЕБРЕГАЮТ

Человеческие ресурсы, ваши ресурсы и возможности «выдать результат» имеют свои пределы. Так ли это?

В значительной степени именно этому вопросу посвящена данная книга. Даже не столько тому, *существуют* ли эти пределы, поскольку на него невозможно ответить. Кто знает, каковы в действительности пределы человеческих возможностей? Каждый раз, когда мы думаем, что человек достиг верхней границы, кто-то другой превосходит результат, который мы считали вершиной. То, что мы считаем пределом возможностей, вдруг оказывается преодоленным, что мы наблюдали и в своей жизни.

Но мы сосредоточимся на том, как и почему некоторые люди способны преодолевать свои границы. В моей работе с руководителями и высокоэффективными организациями мы задавались именно этим вопросом. Мы оценивали проблему в одном из двух форматов.

Первый касается некоторых *известных* клиентам ограничителей. Это шаблоны, препятствия, выборы и трудности лидерства, конфликты, слабость – словом, то, что встает на пути, блокируя желанное будущее, развитие бизнеса или даже угрожая жизни. *Что-то*, что ограничивает их... даже если они не знают наверняка, что это.

Второй формат не предполагает известных проблем или вообще каких-либо трудностей. Он подразумевает лишь желание стать лучше, перерасти свой текущий уровень, иметь или делать *больше*: больше потенциала, больше прибыли, больше лошадиных сил, больше веселья, больше смысла, больше любви... больше радости. Эти клиенты знают, что могут получать больше от самих себя, от своего бизнеса, от своих жизней. И они хотят этого.

Возможно, вы уже определили для себя, какие препятствия не пускают вас на следующий уровень результативности, или же вы просто хотели бы понять, как далеко вы способны пройти. В обоих случаях вы хотите превзойти свой текущий уровень, свою нынешнюю реальность. То, как это можно сделать, как раз и является предметом данной книги: как мы становимся *лучше*, как мы становимся *больше*.

И есть хорошие новости: это не тайна. Мы знаем, как это происходит. Кроме того, вы можете этому научиться.

Больше, когда больше невозможно

Когда моряки флота США становятся бойцами элитного подразделения «морских котиков», они не выигрывают этот статус в лотерею. Они зарабатывают право называться «универсальными солдатами» в одном из самых жестких отборочных процессов в мире. К концу тренировочной программы, называемой BUDS (базовый курс воздушно-десантной подготовки), будущие «котики» должны пройти тест из тестов – «адскую неделю», изнурительное испытание, требующее предельного – на грани абсолютного предела – физического и морального напряжения.

Испытание гипотермией в холодной воде, длительные заплывы в периоды лишения сна и другие тяжелейшие физические нагрузки – более двух третей кандидатов с программой не справляются. Притом что это лучшие из лучших. Большинство в конце концов «звонит в колокольчик», обозначая, что сдаются, что их тела и моральные ресурсы достигли пределов своих возможностей. Отдать больше нечего, сделать лучше невозможно. Будь то физическая боль, ментальное истощение или и то и другое, большинству кандидатов не хватает ресурсов, которые позволили бы им преодолеть собственные границы и сделать следующий шаг, самый труд-

ный и решающий, чтобы стать «морским котиком». Весь процесс отбора построен на том, чтобы четко выявить, где проходят эти границы, кого они останавливают, а кто может через них переступить. Люди, справляющиеся с задачей раздвигания границ, – это именно те, кого будут отправлять в сражения, требующие действовать за пределами нормального человеческого функционирования. Жизнь или смерть, победа или поражение зависят именно от этой их способности.

Мой зять Марк был «морским котиком». Он успешно прошел BUDS. Марк стал братом, которого у меня никогда не было (у меня две сестры), именно таким братом, которого хочет иметь каждый ребенок. Мне нравилось слушать его истории (те, которые он имел право мне рассказать, оставив после этого в живых) о выдающихся подвигах, которые он и его товарищи совершали изо дня в день: о прыжках с самолета на сумасшедшей высоте, о приземлении на поверхность океана в каких-то далеких странах, о переодевании в боевое снаряжение, о коротком восстановительном сне, о последующей высадке на вражеский корабль в темноте и о его захвате. После этого он как ни в чем не бывало спрашивал: «Что на обед?» – как будто рассуждал о заурядном рабочем дне, а не об испытаниях, которые большинство из нас не смогли бы выдержать, не говоря уже о том, чтобы преуспеть в них. Невероятно.

Мы потеряли Марка на войне в Ираке. Он погиб смертью героя, сражаясь за свою страну, спасая захваченных террористами людей. Это стало опустошительным ударом для всех нас, любивших его и восхищавшихся им. Мы испытывали глубокую признательность к таким, как он, людям, способным жертвовать собой. У него остались жена и маленькая дочь, вся наша большая семья и множество друзей, в чьих жизнях он сумел оставить след.

После его гибели мне довелось встречаться со многими членами его команды «котиков», его боевыми товарищами, сражавшимися с ним плечом к плечу в Афганистане и Ираке. Они рассказывали истории о смелости Марка, о его профессионализме, о его личности, его духе, о любви к жизни. Он оставил след во многих-многих жизнях. Мы были единым большим сообществом тех, на кого он оказал влияние, скорбящими, вспоминающими, отдающими дань.

История имеет отношение к нашей теме, поскольку является одним из лучших известных мне примеров того, как раздвигаются пределы человеческих возможностей, как преодолеваются преграды, встающие на пути человека. В те дни после гибели Марка это хорошо проиллюстрировал один из членов его команды «морских котиков».

Его коллега, которого я буду называть Брайсом, во время «адской недели» завершал длительный морской заплыв перед финишем. Марк уже справился с этим заданием, он прошел финальное испытание и уже знал, что станет «морским котиком». Для него все закончилось, он стоял на скале, наблюдая, как к цели движутся его товарищи.

И именно тогда Брайс «уперся в стену».

Как он это описывал, в тот момент его тело просто отказалось двигаться дальше. Все было кончено. Не осталось ни капли сил. Он пытался заставить себя двигаться, но тело его не слушалось.

Может быть, вам хоть раз приходилось испытывать нечто подобное. Возможно, когда-нибудь в спортивном зале вы, вновь и вновь поднимая вес, добиваясь нужного количества повторов, доходили именно до этой точки: ваши руки отказывались действовать. Отдавать становилось нечего, невозможно было совершить усилие, которого хватило бы еще на один повтор.

Именно на таком ощущении в какой-то момент поймал себя Брайс, начавший тонуть в холодной воде, абсолютно лишенный сил, энергии, способности продвинуться хотя бы на ярд. Как он ни старался, как ни напрягался, его тело и его навыки оставили его.

Представьте себе этот момент: все годы тренировок и испытаний, все принесенные жертвы – все это должно было вот-вот пойти прахом. Он ясно видел, как вместе с ним тонут его мечты. Как он, прошедший через все, через что он прошел, чтобы дойти до заветной цели,

должно быть, чувствовал себя?! Свет начал меркнуть для него, в то время как тело отказывалось повиноваться. До тех пор, пока...

Когда он уже был близок к тому, чтобы позвать на помощь и дать сигнал, что прекращает состязание, он увидел стоявшего на берегу Марка. Тот тоже заметил его, и радостные жесты и выкрики Марка стали для Брайса знаком, что «он тоже сможет это сделать». Их взгляды на несколько секунд встретились, и, как описывал это Брайс, *что-то* произошло. *Что-то помимо его воли*. Его тело переключилось на другую передачу, на другой режим, к которому у него прежде не было доступа. Он сумел снова выбраться на поверхность ледяной воды и доплыть до финишной черты. Он это сделал. Он финишировал. Он стал «морским котиком».

В этом была «сила другого».

Тайна и несомненный факт

Что произошло? Почему взгляд и радостные жесты друга оказались способны вывести Брайса за его физические и ментальные пределы? Почему его тело вновь поднялось на поверхность воды, практически на автопилоте? Почему его руки и ноги сумели *больше*, чем могли ранее?

Мы этого не знаем наверняка. Как может что-то столь нематериальное, невидимое и мистическое, как эмоциональная связь с приятелем, привести к столь материальному, измеримому и физическому эффекту, как восполнение телесных сил? Точного ответа на этот вопрос нет.

На протяжении веков философы, теологи и мыслители бились над разгадкой тайны под названием «психосоматика» – неуловимой связи между телом и душой, когда *невидимое* оказывает реальное воздействие на *видимое* и наоборот. Но, как бы мы ни объясняли эти механизмы, непризнанная правда состоит в том, что невидимые нити отношений, *связь* между людьми имеют реальную, осязаемую и измеряемую силу.

Все начинается при рождении. Знали ли вы о том, что, если кормить ребенка, но при этом лишать его родственного тепла, привязанности и контакта, он не будет развиваться как должно? Всего лишь из-за отсутствия родственной привязанности. Его вес будет меньше нормы, он будет больше болеть и в экстремальных вариантах может развиваться синдром, называемый задержкой в развитии. Такие дети упираются в ограничения. Они не растут в соответствии со своим физическим потенциалом.

Ущерб от дефицита родственного тепла бывает даже еще более глубоким. Он выражается не только в признаках, которые мы можем наблюдать со стороны. Если посмотреть на снимки мозга таких детей, как это делали многие исследователи, можно увидеть буквально черные зоны, где нейроны не сформировались, где неврологическая система не развилась; физическая картина их мозга неполноценна. Пережившие такое лишение дети также часто имеют мозг меньшего размера. Именно поэтому позднее мы видим проблемы с их поведением и с достижением результатов. Эти дети пытаются отвечать требованиям реальности, не имея необходимых для этого звеньев схемы. *И причина, по которой они сталкиваются с подобными ограничениями, – в отсутствии взаимоотношений, человеческих связей.*

Более того, необходимость такой связи возникает еще до рождения, буквально в утробе матери, и сопровождает нас до могилы. Отношения влияют на наше физическое и ментальное функционирование в течение всей жизни. Эта невидимая сила, сила другого способствует здоровой работе всех систем организма, позволяет добиваться лучших результатов в жизни. Исследования вновь и вновь подтверждают, что в достижении целей в гораздо большей степени преуспевают те люди, которые связаны с системой сильной человеческой поддержки. Исследования также показывают, что пожилые люди, пережившие сердечный приступ или инсульт, поправляются гораздо лучше, с меньшей вероятностью рецидивов, когда их патро-

нирует группа поддержки. Другие исследования показывают, что люди, максимально использующие силу других, имеют более сильную иммунную систему, реже болеют, а если все-таки заболели, то быстрее выздоравливают. Даже если вы не придерживаетесь принципов здорового питания, но являетесь частью тесного сообщества, вы проживете дольше, чем если будете есть здоровые продукты, пребывая в эмоциональной изоляции. (Скажем аминь!)

Мы можем удивляться тому, как и почему это происходит, пытаться это анализировать. Но мы больше не можем оспаривать тот факт, что это действительно происходит. Взаимоотношения влияют на жизнь и результаты деятельности – и точка. В этой книге давайте поговорим именно об этом, а также о том, как это в реальности работает.

Другой разговор

Я психолог, консультант по лидерству и коучингу. Моя деятельность сосредоточена на качестве работы человека, на том, как люди – отдельные личности, команды и организации – могли бы лучше справляться с поставленными задачами. Если вы изучаете вопрос повышения результативности, в бизнесе или в личной жизни, вы, наверное, заметили, что разговор о том, как *нам* справляться лучше, посвящен исключительно *вам*.

Улучшить *ваши* техники, *ваш* образ мыслей, *ваши* стратегии и навыки. Повисить *вашу* дисциплинированность. Прояснить *ваши* цели, *ваши* обязанности, *ваши* связи. Существует множество разных навыков, тактик, стратегий, компетенций, умений, которые вам стоит улучшить и развить, чтобы добиться этого. Коротко говоря, суть состоит в следующем: «Вы можете это сделать! Вы можете получать больше, становясь лучше». Больше учитесь, занимайтесь делом, меняйте образ мышления, ищите новые пути. Вы можете преуспеть, став лучшей версией себя самого.

Представляете, все это правда. Здравый смысл и компетентность очень важны. Нам действительно нужны новые навыки, знания и способности. Мы должны стремиться стать лучшей версией самих себя, чтобы делать лучше и быть больше, чем мы есть.

Но есть то, чего в этом перечне не хватает: *истины*.

Расспросите людей об их главных достижениях и преодоленных препятствиях и обнаружите в их историях нечто общее: на той стороне был кто-то еще, благодаря кому совершить это стало возможным.

И ваш лучший, и ваш худший период зависели не только от рынка или бизнес-цикла, и даже не только от ваших умений. Ваши лучшие и худшие моменты сделали также *те, кто* был тогда с вами. Во благо или во вред. Дело было всегда не только в вас. Дело было в других, игравших огромную роль в том, кем вы становились и как вы действовали.

Эта книга меняет представления о природе лидерства, роста и высоких результатов. Я хочу сместить фокус обсуждения: от разговора только о *вас* (как вы можете развивать себя) к осознанию того, что *ваши собственные результаты и улучшаются, и снижаются другими людьми, присутствующими в вашей жизни*. Они действительно обладают силой и властью. В то время как большинство советов по развитию лидерских качеств и большинство бизнес-книг сосредоточены на том, как вы ведете других, какие показываете результаты и как выстраиваете свои навыки и свою компетенцию, эта книга сосредоточится на людях – тех самых «других», – влияющих на вас, и на той силе, с которой вы в качестве «другого» сможете воздействовать на них.

Неоспоримая истина заключается в том, что степень того, насколько вы преуспеваете в жизни и в бизнесе, зависит не только от того, что вы делаете и как вы это делаете, от ваших навыков и познаний, но и от того, кто это делает *с вами* или *для вас*. Кто вам помогает? Кто вам противостоит? Кто дает вам силы или ослабляет вас? Окружающие люди буквально делают вас теми, кто вы есть. Кто помогает вам выработать навыки и получить компетенции? Кто

оспаривает их? Другие люди *имеют* силу, власть над вашей жизнью, плохо это или хорошо. Но *какую* именно силу будут применять другие к вашей жизни и к вашим показателям? Будут ли они обогащать или разрушать? Мы будем рассматривать именно эти вопросы.

Вы не можете выбирать, будут другие влиять на вашу жизнь или нет. Будут. Но вы можете выбирать, какую именно силу в вашей жизни получают другие.

Сколько раз вы ощущали на себе власть начальника – он мог помочь, а мог и задушить. Подчиненный, коллега, партнер, знакомый член совета директоров – все они могут помочь или стать для вас препятствием. Как часто случалось, что на вашем пути вставала сила другого? Как часто вы видели, как один человек рушит атмосферу или культуру компании, дружеского круга или семьи? И как часто вы видели, что ситуация или вся ваша жизнь переворачивается лишь потому, что появился нужный человек? Другие люди играют свою роль на каждом вашем шагу. Они влияют на вас, так же как и вы влияете на них.

Умение распорядиться этой силой составляет разницу между победой и поражением, успехом и провальной попыткой. Доверяете вы им или нет, что вы получаете от других и как умеете с ними общаться, – это определяет все. Вы не можете стать хозяином других людей, но вы можете стать хозяином в вопросах выбора способа общения с ними.

Когда вы привлекаете силу других на свою сторону, вы можете преодолеть любые ограничения, с которыми столкнулись сейчас или встретитесь в будущем.

Глава II НАУКА СВЯЗИ

НАНЕСЕННЫЙ МНЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ УДАР БЫЛ НАСТОЛЬКО мощным, что я никогда не забуду того дня, того момента в классе.

В колледже я начинал с изучения бухгалтерии и финансов, но после важных изменений в своей жизни, на третьем году обучения стал спешно готовиться к карьере психолога. Это должно было стать моей жизненной миссией. Я брал все возможные курсы и торопился выучить всю программу, еще не дойдя до магистратуры. Меня очень вдохновляло изучение науки о том, как мы развиваемся, функционируем, играем роли и исцеляемся. Нужно было так много узнать. Мне не терпелось стать профессионалом, я поставил целью своей жизни помочь другим людям. Я хотел стать лучшим специалистом, изучить лучшие методы лечения, чтобы максимально расширить свой арсенал. К моменту начала занятий в магистратуре, помимо основных курсов в колледже, я прошел тренинги по когнитивной терапии, гештальт-психологии, транзактному анализу, организационному поведению, коррекции поведенческих проблем, групповой терапии, терапии по исцелению детских травм, психодинамической психотерапии, стационарному лечению и некоторым аспектам духовного развития. Как вы можете догадаться, я был слегка одержим и пытался охватить настолько много, насколько был способен.

Но однажды, в разгар этого радостного возбуждения, я оказался настолько выбит из колеи, что почти захотел вернуться к изучению финансов. Случилось это в классе, где профессор делал обзор метаанализа клинического лечения психологических проблем, оценивал, какие методы лечения работали наилучшим образом, запускали восстановительные перемены и способствовали выздоровлению человека. Исследование рассматривало эффективность применения каждой техники, ее влияния на мысли и чувства пациента, динамику исцеления и другие подобные аспекты. Как объяснял профессор, применение всех этих методик было действительно важно. Но, кроме собственно применяемых техник, на процесс выздоровления оказывало влияние и что-то еще, еще какой-то фактор, имеющий реальную целебную силу, не уступающую по эффективности формальным способам воздействия. Была *одна* вещь, которая действительно приводила к изменениям.

Я жадно слушал, ожидая раскрытия секрета помощи людям. И вот наконец нам вручили золотое зерно мудрости, которое я столько времени искал. Профессор посмотрел на нас и сказал: «Это взаимоотношения. То, что действительно производит перемены в людях, является лекарством, – это отношения между психологом и клиентом».

«Что? – подумал я. – Все? И *это* все? Ради этого я бросил финансы и юридическую школу? Быть «другом по вызову»? У меня перехватило дыхание. Я прошел через все эти тренинги, высшую школу, интернатуру и прочее, изучил массу наук, а оказывается, все, что имеет значение, – это *взаимоотношения*? Тогда какого черта я здесь делаю? Этот парень утверждает, что наше студенческое братство по сути является лечебным центром, ведь между нами есть отношения. Но знает ли он о том, что тут и психов полно? Он что, предлагает нам считать, что все, что нам нужно, – это друг?

«*Что-то здесь неправильно*», – помню, я думал именно так. И вот: наука доказала, что именно *взаимоотношения* являются едва ли не главным исцеляющим фактором.

Остаток лекции я не запомнил. Я как-то пережил этот роковой, деморализующий день, хотя мне и сказали, что все, что я выучу за следующие семь лет обучения, будет стоить не больше, чем могут дать мне мои товарищи уже сейчас.

Это не могло быть правдой.

Однако в конце концов я узнал, результаты исследования на самом деле были на 100 процентов правдой. И на 100 процентов – нет.

Как такое возможно?

Наука подтверждает, что всякий переход на другой уровень полностью *зависит* от отношений. Но... отношения должны быть правильного *типа* – речь не о том, чтобы просто слоняться с приятелями. Отношения должны выполнять особые функции и обеспечивать вас особой энергией, они должны давать вам особый конструктивный опыт и закладывать в мозг участников взаимоотношений особую информацию. Отношения правильного типа настраивают нас на частоту работоспособности и успеха. В этой книге мы рассмотрим, какими взаимоотношениями нужно заручиться, чтобы они помогли нам переходить на другой уровень.

Геометрия взаимоотношений

Дэниел Сигел (Daniel Siegel) – профессор Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (UCLA) и ведущий нейробиолог. Его работы помогают пролить свет на то, как мозг взаимодействует с аспектами жизни, определяющими наш успех. Ученый выделяет три сферы:

- клиническая область: что мы чувствуем, думаем, как себя ведем;
- реляционная, социальная область: как мы взаимодействуем с окружающими;
- область результативности: как мы осуществляем свои замыслы и чего достигаем.

Сигел, изучавший формирование мозга и сознания в контексте взаимоотношений, высказывается о целебной силе последних точнее, чем кто-либо из известных мне специалистов. К исследованию он подходит с трех точек зрения, которые в книге *Pocket Guide to Interpersonal Neurobiology: An Integrative Handbook of the Mind* (New York: Norton, 2012) «Карманный справочник по межличностной нейробиологии» называет треугольником благополучия.

Этот «треугольник благополучия» определяет, как мы чувствуем себя в важных для нас повседневных жизненных ситуациях – сможет или нет «морской котик» завершить заплыв, сможет или нет брак стать обогащающим и счастливым, сможет или нет руководитель вести за собой команду, сможет или нет ребенок развиваться интеллектуально, сможете вы или нет сражаться с напастями и быть стойким. Три элемента, образующие этот «треугольник благополучия», сообща работают над тем, чтобы выстраивать, двигать, создавать и регулировать нашу деятельность и нашу результативность. Что же это за тройка? Это наши тело и мозг (физические составляющие), наши социальные связи и наше сознание, которое регулирует энергию и информацию, нужные для жизни и деятельности.

Сигел описывает «треугольник» как «процесс... который направляет поток энергии и информации внутри наших социальных связей и наших паттернов нейронных импульсов... это не собственно мозг *или* собственно взаимоотношения... это система, которая управляет потоком энергии и информации внутри мозга и между взаимоотношениями». Наш мозг работает в контексте взаимоотношений и развивает *регулирующее сознание*, которое контролирует движущий всем поток энергии и информации. Мы связаны такими нитями, при помощи которых в способы нашего функционирования всегда включены эти три элемента: *наша физическая составляющая, наши взаимоотношения и наше сознание*.

Сигел продолжает: «Как у монеты есть орел, решка и ребро, так и у единой реальности энергетического и информационного потока есть по крайней мере три грани: возможность взаимодействовать в отношениях, механизмы нейронных паттернов в мозге и регулирование отношений в сознании». Чтобы производить перемены и показывать высокие результаты, нам нужны *все* три элемента, все три части треугольника. Когда мы укрепляем каждую из сторон треугольника, наше благополучие повышается. И происходит это только посредством взаимоотношений – и через них. Иными словами, чтобы перейти на следующий уровень, нам нужны отношения, которые помогут нам совершенно по-особенному одновременно развивать и наш

мозг, и наше сознание. Когда эти отношения развиваются определенным образом, нам становится лучше. Если этого не происходит, лучше не становится. Мы остаемся на месте или откатываемся назад.

С того отрезвляющего момента в колледже, когда я услышал, что важно именно *качество отношений*, я четко осознал, что для того чтобы повысить результативность и выйти за свои границы, человеку требуется нечто *гораздо* большее, чем поверхностное приятельство. Хорошее самочувствие, благополучие *зависят* от качества взаимоотношений, передающих уникальную информацию в ходе социальных взаимодействий, формирующих поток энергии и включающих систему внутреннего регулирования, – все это передает импульсы сознанию, мозгу и телу. Дело не только во взаимоотношениях *или* только в информации – дело и в том и в другом. Но дело также и в определенном переживаемом в отношениях опыте, который способствует заметному росту нашего ментального и физического инструментария, способности к развитию до следующего уровня и достижению результатов лучших, чем были прежде. Для этого требуются взаимоотношения, но – *определенного вида*. Такие, что поднимают нас на следующий уровень. И именно они станут предметом исследования этой книги.

«Треугольник благополучия» должен выстраиваться особым образом, чтобы взаимоотношения, мозг и сознание сообща работали на рост наших способностей за пределы существующих ограничений. Динамика взаимоотношений должна быть направлена в определенное русло и наполнена определенного рода информацией, кодирующей или формирующей паттерн. Как у компьютера есть специальный код, запускающий его операционную систему, так со временем усваиваются и «коды», вмонтированные в отношения. Наши взаимоотношения помогают нам написать «код» того, кем мы стали и кем становимся. Плохо это или хорошо, но у отношений есть власть. Плохой или хороший «код» и плохая или хорошая энергия. Они влияют на все три стороны «треугольника благополучия»: физическую, межличностную и психологическую.

Давайте рассмотрим каждую из трех составляющих и оценим, почему они так важны для нашей деятельности.

Во-первых, есть рассматриваемые как единое целое мозг и нервная система – комплекс физических органов, который регулирует все процессы, воздействует сам и подвергается внешнему воздействию. То, как мы позиционируем себя, взаимодействуем, движемся к результату, чувствуем и ведем себя, является следствием того, что происходит в нашем физическом мозге. Наш мозг функционирует за счет электрических импульсов, а также химического «топлива» в виде нейромедиаторов и гормонов. Взаимодействие его нервных клеток представляет собой физический аппарат, который Сигел называет «нейронными импульсами». Представьте, как влияет начинка компьютера – материнская плата, микрочип, электрические провода и батарея – на его работу. Точно таким же образом электрическая «разводка» наших мозгов определяющим образом влияет на то, насколько хорошо мы себя чувствуем.

Небольшой пример. Когда вы переживаете гормональные изменения, корректируются ваше поведение, ощущения и оценки. Когда снижается уровень серотонина, меняется ваше настроение, а также способность концентрироваться и держать фокус. Ваша энергия падает. Воздействие инсулина меняет уровень глюкозы, что воздействует на ваш мыслительный процесс, степень энергичности, особенности поведения и другие показатели. Именно поэтому спортсмены применяют специальные добавки в пищу. Мозг, его физический аппарат, включая все материальные – химические – воздействия на него, является одной из определяющих сил всей нашей деятельности. Но это еще *не все*.

Во-вторых, есть взаимоотношения, наш опыт межличностных связей. Говоря о взаимоотношениях, мы имеем в виду не только дружеский треп с приятелями. Мы говорим о *специальной качественной социальной вовлеченности*. Нейронаука показала нам, что подобные отношения, даже кажущиеся незначительными, серьезнейшим образом повышают нашу

результативность и даже помогают строить, питать и поддерживать физические связи в системе мозга.

Именно поэтому вы можете чувствовать себя очень по-разному и проявлять себя очень по-разному в зависимости от того, с кем вы поддерживаете отношения и что в них происходит. Более того, *именно в ходе отношений по-настоящему формируется наш разум*. Отношения влияют не только на наше тело и мозг, но и на наши умственные способности. У детей, окруженных любящими, заботливыми, гармоничными отношениями, в гораздо большей степени развиваются разнообразные физические и ментальные способности.

Нейронные структуры, возникающие как результат таких взаимоотношений, позволяют им устанавливать связь с другими, проявлять эмпатию по отношению к другим и развиваться интеллектуально и физически. Здоровые взаимоотношения обогащают мозг массой функций, таких как способность контролировать свои эмоции, решать проблемы, справляться со стрессом и быть жизнестойкими. Как мы увидим, лидеры бизнеса, спортсмены и другие люди, демонстрирующие высокие результаты, формируют свою внутреннюю силу через взаимоотношения, задействуя те же самые механизмы.

Крайне важны структура, сопутствующая обстановка и качество взаимоотношений. Если связь позитивная, гармоничная, эмпатичная, с элементами участия, поддерживающая и стимулирующая, она способствует позитивному развитию мозга и повышает работоспособность. Если связи недостаточно качественные, то не происходит *ничего*, когда должно происходить *что-то*, или же в нас внедряются *плохие* вещи – «жучки». Например, такие как слишком острые реакции, недоверие, деструктивное сознание, неспособность фокусироваться и быть внимательным, импульсивность, управляемость, восприимчивость к неудачам и другие препятствия, мешающие нашей работоспособности.

В-третьих, есть сознание. И это самый главный пункт, в котором я расхожусь с профессором из моей юности, утверждавшим, что терапия связана *только* с отношениями. Сознание – это главный программный процесс, контролирующий и поддерживающий все. Настраивающий нас на работу, на победу... или нет. Как описывает Сигел, сознание «управляет потоком энергии и информации наших тел и наших отношений, последовательным и самоорганизующимся процессом, дающим импульс нашей умственной деятельности, такой как эмоции, мышление и память». Наше сознание обрабатывает все происходящее в каждый момент, позволяя нам справляться с обстоятельствами или нет.

Поэтому нам недостаточно просто быть «в отношениях» или «иметь друга» для перехода на следующий уровень. *Любой* здесь не подойдет. В ходе *правильных* отношений должна происходить позитивная настройка нашего внутреннего *оснащения*, нашего *разума*, контролирующего нашу жизнь и нашу деятельность, для полноценного взаимодействия с внешним миром. Лишь такое развитие обеспечивает способность мыслить качественно иначе, чувствовать качественно иначе, контролировать себя и показывать лучшие результаты. Мы должны концентрироваться не только на построении отношений, но также на создании оснащения для нашего разума, который и будет приводить в движение нашу результативность. По ходу книги я не раз буду напоминать об этой важной особенности. Да, отношения важны, но это должен быть тот *тип* отношений, который создает хорошее оснащение – если хотите, технологии в вашем мозгу, повышающие результативность.

Лучшие результаты будут достигаться в результате усовершенствования устройства – говоря языком компьютеров, процессора и программного обеспечения, – движущего рабочий процесс. «Двигателю» вашей деятельности и вашей способности управлять процессом надо добавлять лошадиных сил. Подобные улучшения происходят через определенный социальный опыт, энергию и информацию, получаемые от совместной работы. Ваши тело и мозг, ваш опыт социального взаимодействия и ваше сознание будут трудиться над всем этим сообществом... или не будут. Взаимоотношения, «силу других», нельзя исключать из формулы подъема на следу-

ющий уровень. Им здесь отведена центральная роль. Физическое, социальное и ментальное работает вместе, но в действительности создается в отношениях.

Моя цель – помочь вам осознать, что наши привычные действия для достижения или улучшения результата – такие как работа по повышению квалификации, коррекция образа мыслей, развитие инициативности, коммуникационных навыков, уровня ответственности, выносливости, адаптивности и так далее – конечно, нужны, но их недостаточно. Проблема в том, что вы просто не сможете изменить все это в одиночку.

С имеющимся оснащением вы и так уже находитесь на пределе. Однако ваши возможности возрастут, а оснащение улучшится, когда эти способности начнут развиваться в ходе отношений определенного рода.

Чтобы подняться на следующий уровень результативности, вы, конечно же, должны научиться думать по-другому, обрести иное сознание, ваш мозг должен начать по-другому реагировать. А чтобы развить эти возможности в своем сознании и мозге, оснащением которого являются обитающие в нем мысли, чувства и модели поведения, вам нужно подключиться туда, где вас смогут «подпитать».

Негаинственное превращение

Я встречался с генеральным директором одной национальной компании, чтобы спустя полтора года совместной работы проанализировать эффективность наших обучающих семинаров.

– Интересно, – указал он. – Я поражен произошедшими переменами. Не могу поверить, *насколько по-другому я стал мыслить в бизнесе* и в текущей ситуации благодаря этому тренингу. И в профессиональном, и в личном плане сегодня я нахожусь не там, где был, когда мы начинали, а в той точке, которую прежде не смог бы даже разглядеть. В этом есть тайна, что-то, чего я не понимаю.

– Что же это по-вашему? – спросил я.

– Ну, вы много спрашивали о моем образе мыслей. Откровенно говоря, вы не то чтобы говорили мне, *что* думать и что делать. Иногда, уходя отсюда, я хотел иметь более структурированный список задач. Чтобы вы сказали мне что-то вроде «иди и сделай это». Я хотел бы продвигаться в процессе дальше, быстрее, уметь становиться лучше.

Я рассмеялся.

– Над чем вы смеетесь? Что я такого сказал? – поинтересовался он.

– Я смеюсь над тем, как работает механизм роста или перехода на следующий уровень. Это не тот процесс, что мы можем контролировать или привносить в жизнь волевым усилием или просто выбирать... даже если вы и хотели бы уметь это, не так ли? Мы оба знаем, что вы любите контролировать ситуацию. Но стать лучше не значит просто «пожелать» иметь лучшие результаты. *Это означает стать кем-то, кто действует лучше и действует по-другому. Это означает сменить оснащение.*

Он оценил юмор. Его рост был результатом процесса, а не разового усилия воли или ежедневного прорабатывания большого списка дел. Конечно, он работал и над отдельными конкретными вещами, как я ему рекомендовал, и даже над многими вещами. Однако перемены, которые он обнаружил, на самом деле во многом произошли вне его контроля, а возможно, и вопреки его желанию. Как и многие большие руководители, он действительно любил контролировать и структурировать вещи. Но самосовершенствование – это длительный процесс. Его рост происходил и в ходе наших взаимоотношений, и вследствие привнесения в свою работу других взаимоотношений. Результатом стали изменения в нем самом и, как следствие, в его результативности. Изменилось его оснащение.

– Это процесс, – объяснил я. – Просто продолжайте делать то, что делали. Мы продолжим работать над конкретными задачами – что вы принимаете, от чего уклоняетесь. Продолжим прорабатывать это способами, которые мы обсуждали, и вы продолжите меняться... Вы будете по-другому думать, поскольку изменится ваша «думалка». Вы получите новые лошадиные силы. Поверьте. Это работает.

Он подтвердил мои слова свежим примером. Он вспомнил, как на недавней встрече директоров председатель донимал его условиями сделки, которую он только что завершил. Председателя интересовало, насколько эффективно директор отстаивал позиции компании перед конкурентами. Звучало это так, будто председатель сомневается, действительно ли генеральный директор имеет планы на будущее и просчитал ли он методы защиты компании от наступающих конкурентов.

– Прежде я немедленно начал бы думать о защитных мерах, которые необходимо предпринять для борьбы с конкурентами, попытался бы показать, что планирую выстроить хорошую оборону, – рассказал мой клиент. – Но в этот раз я повел себя по-другому. Почему-то я действительно был спокоен и ответил: «Это вообще не проблема, но я предпринял шаги, чтобы убедиться, что нагнать нас конкурентам будет более чем трудно». Далее я обрисовал *наступательную* стратегию, которую я начал реализовывать, чтобы заставить конкурентов полностью скрыться из вида. Я даже изначально не думал об игре в защите. Я думал совсем по-другому, мои мысли были о *наступлении*. Я поместил нашу компанию на совсем иную позицию на рынке, отличную от той, что мы занимали прежде... просто перейдя от игры в защите к игре в нападении. Это был совсем другой ход мыслей – и я *не говорил* себе, как надо мыслить, все происходило само собой. И я понимаю, что этот процесс продолжается. Я мыслю другими категориями.

– Эти способности будут только продолжать развиваться, – заверил я его, – по мере того, как вы будете расти. Вам не придется «заставлять себя» выступать лучше. Вы будете выступать лучше просто потому, что улучшится ваше внутреннее устройство. Вы будете действовать по-другому.

Сильные открытия

Представьте, что вы не пытаетесь контролировать ваши реакции на последствия стресса, а попросту не реагируете, не чувствуете стресса от тех причин, что способны вызывать его сейчас. Представьте, что не пытаетесь мысленно редактировать то, что собираетесь сказать кому-то, а из ваших уст просто слетают такие ответы, что вам не приходится прикусывать язык в попытке аннулировать прежние слова. Именно к таким результатам приводит настоящий рост – к качественно иному способу нашего образа действий. Вы обнаружите, что такой тип роста происходит в ходе важнейших взаимоотношений, что, если они есть, вы будете расти, меняться и наращивать свой потенциал. Это результат использования силы другого.

Насколько же сильное воздействие оказывают отношения? Вот лишь несколько показателей, на которые социальные связи оказывают качественное и количественное влияние:

- Как долго вы живете;
- В каких областях вы достигаете или не достигаете своих целей;
- Как вы проводите сделки;
- Сколько денег вы зарабатываете;
- Насколько хорошо ваши дети успевают в школе;
- Насколько вы доверяете людям;
- Как вы справляетесь со стрессами и неудачами;
- В каком настроении вы пребываете;
- Сколько физической боли вы испытываете;

– Как и о чем вы думаете.

Подумайте об этих показателях и о том, как мы обычно подходим к их оценке. Например, если вы хотите жить дольше, концентрируетесь ли вы на том, что вы едите, как много упражняетесь, курите ли? *Концентрируетесь ли на количестве жиров, калорий и отжиманий? Или сосредотачиваетесь на том, как именно вы связаны с находящимися рядом людьми и как делите с ними свою жизнь?*

Пытаетесь ли вы достичь цели, сосредоточившись лишь на своей стратегии или также на том, *кого вы собираетесь привлечь, чтобы оказаться там, куда вам надо попасть?*

Пытаетесь ли вы менять свое поведение, намечаете ли конкретно, что нужно скорректировать, и начинаете ли перестраивать свою жизнь ради достижения этой цели? *Или же вы стремитесь найти поддержку, которая поможет вам прийти к цели?*

Если вы пытаетесь построить успешный бизнес или расширить имеющийся, концентрируетесь ли вы только на разработке и реализации стратегии? *Или вы сосредоточены на создании благоприятной среды для роста?*

Когда вы пытаетесь совершить сделку или ищете инвестора для своего проекта, сосредоточены ли вы только на рациональной стороне вопроса? *Или фокусируетесь также на развитии взаимоотношений и поиске общих ценностей?*

Чего бы мы ни стремились достичь, наш успех зависит от взаимоотношений с другими. Без помощи других либо сталкиваясь с негативной энергетикой деструктивных людей мы обычно терпим неудачу. Ничто не стоит на месте. Мы либо развиваемся в благоприятной атмосфере энергии и роста, либо откатываемся назад, медленно или быстро.

В книге мы рассмотрим эффект различных типов взаимоотношений и то, как они помогают или мешают нам перешагнуть через нынешние границы, какими бы они ни были:

– Как мы зачастую ищем связи, заканчивающиеся не лучшим образом, и что делать с данной реальностью;

– Как наше собственное поведение в этих отношениях определяет, будут ли они полезными для нас или нет;

– Где взять силы для большей результативности;

– Как обрести самоконтроль, обучиться профессионально управлять своей эффективностью;

– Как добиться роста своей результативности через развитие отношений;

– Как преодолеть природу установок, которые отдаляют нас от наших целей;

– Какова роль структуры и времени в развитии наших способностей;

– Какова самая разрушительная сила в системе взаимоотношений;

– Как выстраивается и поддерживается доверие в отношениях, которые развивают наши способности.

Я выбрал эти темы по нескольким причинам. Во-первых, они охватывают большинство факторов, определяющих высокую результативность. Как вы увидите, каждый из них – важный строительный кирпичик лестницы, ведущей на следующий уровень, где бы вы и ваша команда ни находились сейчас. Эти факторы включают и «заправку» специальным «топливом», и работу над собой, и повышение степени ответственности, и механизмы форсирования достижения цели, и формирование благоприятной среды, и прочее. Во-вторых, правда состоит в том, что эти улучшающие наши возможности факторы требуют наличия взаимоотношений. Все они названы в описанном «треугольнике». И мы рассмотрим природу взаимоотношений, которые позволят этому «треугольнику» благополучно функционировать.

Давайте начнем с первого и самого важного вопроса: «Где вы?»

Глава III ЧЕТЫРЕ УЧАСТКА СВЯЗИ

Ваш самолет приземляется, и бортпроводник объявляет: «Теперь вы можете пользоваться мобильными телефонами». Вы включаете свой, и что же происходит в первую очередь? Вверху экрана появляется сообщение со словами: «Поиск...», или «Поиск связи...», или «Поиск сети...».

Ничего не будет происходить, пока телефон не найдет сеть. Однако, когда он соединится с ней, в невидимом мире произойдет чудо. Телефон теперь способен оперировать всеми возможностями, ради которых и был создан. Он может автоматически загружать сообщения, устанавливать новые приложения. С помощью этого соединения телефон подключается ко всему миру, ко всей информации и всем знаниям, источникам помощи и навыкам, позволяющим работать лучше. А вы с помощью этой связи миг получаете в свое распоряжение все ресурсы внешнего мира, способные приносить вам пользу. Благодаря только одному этому соединению почти не остается невозможных вещей. Телефон преодолевает свои прежние ограничения... он может делать больше и лучше.

Однако без подключения к правильной сети это устройство никогда не сможет сделать ничего из того, для чего оно предназначено. Конечно, с его помощью вы все еще сможете узнать время или просмотреть календарь с намеченными делами, можете заглянуть в хранилище контактов и фотографий, но без сильной и устойчивой связи не произойдет ничего *нового и лучшего*. Без наличия связи устройство ограничено в своих возможностях, как и во время полета.

То же самое происходит с людьми. С вами, со мной. С момента нашего рождения – нашего «приземления» – «чип» внутри каждого из нас начинает искать подключения к правильной сети, той, что обеспечит нас энергией и информацией, позволяющими выйти за пределы нынешних возможностей, опыта, результативности. И этот поиск, эта нужда в отношениях ни для кого из нас не является факультативной, необязательной. Она «зашита в оборудование» и всегда подключена, даже когда мы этого не знаем и даже когда мы этого вовсе не хотим.

Пока вы живы, ваше сердце, вам разум и ваша душа будут искать связи. «Другого». Несколько «других». Сообщество, которое обогатит жизнь, все ее элементы, что необходимо для преодоления границ текущего существования и уровня результативности.

Нужда в связях, в отношениях появляется в младенчестве и проходит с нами через всю жизнь – от утробы матери до могилы. Если вы живы, вам нужно, чтобы связи были и развивались, и точка.

Мы подпитываемся снаружи, от связи с другими. Будь то смартфон или человек – когда система не может установить связь, батарея начинает садиться. Это неоспоримая истина. Людям нужна связь, и их системы всегда находятся в поиске этой связи.

Неисправность

Когда недавно я объяснял этот процесс одному председателю совета директоров, он ответил:

– Вы только что объяснили процессы наших последних трех лет и причину, по которой нам пришлось уволить генерального директора.

– Как так? – удивился я.

– Он был суперзвездой, – пояснил собеседник. – Или, по крайней мере, мы так думали. Он был таким умным и талантливым, у него было все. Но со временем мы начали замечать, что

что-то идет не так. При нем начала меняться культура компании – меньше энергии, меньше командной работы, меньше страсти. Управление начало становиться запутанным, нечетким.

Дальше хуже. Тот директор был как отдельный остров. Притом что он всегда был на рабочем месте, готовил презентации и взаимодействовал по текущим вопросам компании, никто не ощущал, что может к нему приблизиться. Когда совет директоров пытался внести свой вклад в рабочий процесс, тот часто отгораживался, закрывался. Его сотрудники не ощущали, что он был частью команды. Он не интересовался ими и совсем не искал их помощи и участия.

Затем это стало влиять на принимаемые им решения. Он действовал по своему личному плану, созданному без чьего-либо участия и не предполагавшему вовлечения команды. В конце концов компании пришлось потратить много времени и денег, чтобы восстановить свои позиции и выйти из сомнительных сделок, которые он заключил. Стало очевидно, что директору пора уходить.

– Забавно, что до сегодняшнего момента, – качая головой, продолжил председатель, – я не понимал, что главной проблемой были не качество его решений или стратегий, а тот факт, что он был абсолютно отсоединен – от совета директоров, от своей команды и собственно от организации. Его решения проистекали из его несвязанности, изолированности.

Мобильный телефон может выглядеть так, как будто работает... какое-то время. Он может делать подсчеты, запускать программы и поддерживать базовые функции, но если он не находит связи – правильной и быстрой, – то он будет не особенно полезным. Это свойственно и работе человека.

Где вы?

Приходилось ли вам, придя в ресторан на встречу с другом, услышать вопрос: «Ну и где ты теперь?»

Вопрос смешной, если вдуматься. Вы могли бы ответить: «Сию рядом с тобой, идиот. Сам-то как думаешь, где я?»

Но вы же знаете, что в действительности он спрашивает вас не об этом. Он спрашивает о чем-то более глубоком. «Где *ты*... настоящий ты? Твое сердце, сознание и душа? Внутренний ты?» Он спрашивает: «Как твои дела? Как ты существуешь?»

Интересно, что в этом контексте мы используем слово *где*, будто говорим о буквальном месте. И это не удивительно: вы *есть* «где-то» – в плохом или хорошем месте.

Это «где-то» – состояние *неподключенности, несвязанности*. Так что, когда в следующий раз кто-то спросит вас: «Где же ты?» – отнеситесь к вопросу более серьезно. Способность ответить на него может полностью изменить уровень вашей результативности, способности к росту – и вашу жизнь.

Где вы могли бы быть

Реальность состоит в том, что вы всегда находитесь в одном из *четырёх* состояний подключенности. Независимо от текущих внешних жизненных обстоятельств – победа, поражение или что-то между ними, – существует *четыре вида связи*, в которых вы можете находиться. Это исходный тезис данной книги, и, как подтверждают наука и опыт, выяснить, *где вы*, – одна из важнейших вещей, которые вы должны для себя сделать.

Существует четыре вида связанности – четыре возможных варианта нашего пространства взаимоотношений, – и только один из них способен помочь вам чувствовать себя благополучным, процветать. Три других варианта всегда будут снижать ваши показатели и уровень вашего благополучия. Они могут даже разрушить ваше мировоззрение, ваши отношения, вашу способность к реализации и ваше здоровье. Задача – выбраться из трех деструктивных вариантов, уйти на тот единственный участок, что работает на ваше благо. Воспринимайте это как географию взаимоотношений, как карту с четырьмя участками:

1. Неподключенный, нет связи
2. Плохая связь
3. Псевдохорошая связь
4. Настоящая связь

Участок номер Один: Неподключенный

Описанный в этой главе генеральный директор – отличный пример человека, живущего на Первом участке. Иногда такой человек может быть экстравертом и даже постоянно находиться в окружении людей и *при этом* оставаться неподключенным. Едва ли не самые несвязанные люди на свете, социопаты и нарциссы, могут быть крайне привлекательны и очаровывать с первого взгляда. Но они не способны делать реальные эмоциональные инвестиции в других. Настоящая связь всегда предполагает эмоциональные вложения в других людей, элементы отдачи и получения. Неподключенности чего-то не хватает – либо умения давать, либо умения получать. Действительно связанные люди делают и то и другое. Они вовлечены эмоционально, способны и давать, и получать.

Будучи руководителями, обитатели Первого участка не стремятся внедрить культуру сильной взаимосвязанности. Они могут предложить культуру высокой результативности и требовательности, однако люди при этом не ощущают, что их вклад ценится или что до них действительно кому-то есть дело. И несмотря на то что при таком подходе возможны хорошие бизнес-результаты, они обычно недолговечны, поскольку недостаток позитивных взаимоотношений, внимательности начинает подтачивать доверие, разъедать отношения. Дефицит взаимосвязанности становится все более и более токсичным. Наиболее здоровые и талантливые люди покидают такие места, чтобы работать там, где их больше ценят, где они могут быть частью чего-то, наделенного душой.

Под руководством неподключенных лидеров решения, как правило, принимаются в изоляции, единолично, в условиях корпоративной разобщенности, которую они создают или поощряют. Иногда неподключенные лидеры впускают с собой мир одного или двух человек, правда чаще в качестве живого щита, что позволяет руководителю из Первого участка оставаться в своем коконе. Таким щитом может стать коллега, прямой подчиненный, супруг или кто-то другой, кто позволит руководителю оставаться не подключенным к целому, но эта выборочная связь сама по себе не вполне здорова – возможно, оба участника будут ощущать ее взаимовыгодной, но нежизнеспособной.

Эта модель «закрытой системы» руководства работает именно так, как работают все закрытые системы: со временем она становится хуже. Без внешней энергии и обмена информацией решения становятся все более и более дурацкими, оторванными от реалий и от интересов акционеров. Другие менеджеры и акционеры начинают удивляться: «О чем он только думал? Он совсем выпал из реальности».

Находясь рядом с руководителем из Первого участка, люди чувствуют себя подавленными и смущенными, так что представьте, каково иметь с неподключенным человеком *личные* отношения. Это даже хуже, чем профессиональные. Такие отношения чреватые последующим одиночеством, несут странный, иногда сводящий с ума опыт.

Взаимодействие, которое, по идее, должно быть наполняющим, удовлетворяющим, оставляет партнера с ощущением не услышанности, непонятости, неспособности оказать какое-либо влияние на неподключенную сторону, которой не хватает эмпатии или которая слишком специфически ее выражает и не способна оказать другим настоящую поддержку. По сути, люди из Первого участка часто обращаются с другими так, будто вовсе не имеют чувств и, кажется, совсем не понимают других людей. Если вы состоите в подобных отношениях, то, возможно,

чувствуете себя, как музыкант Джордж Торогуд, когда тот поет: «Когда я пью один, я предпочитаю быть наедине с собой».

Со временем люди, находящиеся в отношениях с неподключенным человеком, начинают впадать в уныние и замыкаться. Все мы в разные периоды жизни переживали важные для себя отношения, от которых ожидали создания взаимосвязи, но не получили ее. Однако, несмотря ни на что, поиск настоящей связи продолжается.

Застрять на Первом участке

Я только что описал, каково это, пытаться установить связь с кем-то из Первого участка. Это тяжело, это односторонний процесс, и это ненадежно. Но что, если я только что описал именно вас, застрявшего на Первом участке и не осознающего это? Если вы хотите выяснить, где вы, просто спросите людей, которые в жизни от вас зависят. Спросите их, чувствуют ли они себя нужными, ценными, чувствуют ли, что вы слышите их и доверяете им. Если их ответ будет положительным, то, скорее всего, вы не застряли на Первом участке. Собственно, если вы читаете и понимаете то, что здесь написано, маловероятно, что вы живете на Первом участке.

Но даже если вы не отрезаны полностью, существует вероятность, что ваши отношения не настолько сильны, насколько должны были бы быть, или не настолько здоровы, как вам хотелось бы, и что вам не чужды некоторые черты персонажа Первого участка. Это очень распространено среди тех, кто стремится к высоким результатам.

По каким-то причинам жизнь научила вас, что вы должны все делать самостоятельно. С практической точки зрения это выражается в том, что вы не позволяете себе в ком-либо нуждаться. И несмотря на то что вы заботитесь о других и помогаете им, вы не восполняете собственных потребностей. Вы даете – и зачастую много, но вы не много принимаете, получаете. Вам легко помогать другим, но трудно позволить им помочь вам, особенно эмоционально.

Иногда именно такой путь становится естественной дорогой к лидерству: ответственный ребенок, опора семьи, защитник – тот, от которого постоянно зависит кто-то другой. Не сосчитать, сколько генеральных директоров из тех, с кем мне довелось работать, с детства были самыми ответственными среди братьев и сестер, с раннего возраста привыкшими братья за то, за что не брались другие. Еще в юности они стали теми, от которых зависят другие, а не теми, кто сам от кого-то зависит. Но когда они продолжают придерживаться этого же стиля взаимодействия, находясь в директорском кресле, в браке или в других значимых отношениях, которые подразумевают взаимную зависимость, эта привычка становится для них проблемой. Они всегда выкладываются, работают на результат для всех, следят, чтобы все было сделано, и редко берут от окружающего мира то, что нужно им самим.

Еще хуже, что кого-то на Первый участок сдвигает именно роль лидера. Сколько раз мы слышали, что наверху одиноко? И многие руководители действительно чувствуют себя одинокими. Но так быть не должно, и лучшие руководители умеют избегать перехода на Первый участок. Конечно, эффективное управление подразумевает и способность к принятию жестких решений, обязывает оставаться хозяином положения, последней инстанцией. Но лидерство не должно приводить к одиночеству и изолированности. Если это так, то что-то пошло неправильно, и это нужно починить.

Недавно мне позвонила одна дама, руководитель предприятия, столкнувшаяся с серьезными трудностями, – абсолютно всем лидерам время от времени приходится с ними сталкиваться. Я спросил, что говорит по этому поводу совет директоров.

– Что? – переспросила она. – Я ничего им об этом не рассказывала.

– Почему же? – уточнил я. Я знал, как представители совета любят и уважают ее, но, что еще более важно, я знал о силе коллективного сотрудничества и о том, что они могли бы дать ей ценные советы.

– Я не могу позволить им увидеть меня в такой непростой ситуации. Я не могу показаться им такой уязвимой, – ответила она.

– Опять же, почему? – продолжил нажимать я.

– Потому что они смотрят на меня как на успешного лидера, – сказала она. – Они ждут, что я справлюсь с порученной работой, и я знаю, что смогу это. Я не могу позволить им увидеть, какие трудные у меня бывают времена.

– Ты шутишь? – удивился я. – Если ты не можешь рассказать о своих проблемах, то это не совет директоров. Их всех нужно уволить. Если у их коллеги возникли трудности, они первые должны обо всем узнать и быть готовыми помочь. И я знаю, что они сделают это. Они не ждут, что ты будешь суперженщиной, они ждут, что ты будешь директором. И ты отлично справляешься с работой и продолжишь справляться. Но именно в этот момент тебе нужна их помощь и поддержка. И особенно это нужно для того, чтобы ты продолжила отлично выполнять свою работу! Это часть их обязанностей.

Я смог до нее достучаться, и она рассказала им о происходящем. И этот единственный шаг изменил все. Они встали на ее сторону и вытащили из ужасного Участка номер один.

Однако, как мы все знаем, иногда бывает более мудрым, уместным и стратегически верным не выкладывать сразу все карты на стол. Известно, что рабочее пространство может быть очень жесткой конкурентной средой, где действуют люди с собственными интересами и самыми разными мотивами. Тем более важно найти место, где вы можете обрести правильные связи, в которых мы все нуждаемся.

Если вы не можете найти такие связи в одном из аспектов своей жизни, пусть даже временно, то это дает еще больше поводов искать иные поддерживающие отношения. Если вы оказываетесь в ситуации, когда не можете показать свою уязвимость абсолютно *нигде*, нигде не можете подключиться к людям для получения их энергии, поддержки, новостей и тому подобного, то что-то идет по-настоящему неправильно. Комплекс лидера, стыд, страх, давление или привычка только что загнали вас в угол, где вы не можете развиваться и рискуете в конце концов зачахнуть.

В период написания этой книги я был на одном редакторском собрании, где один человек сказал: «О, я помню того начальника. С ним я не мог быть настоящим... это было слишком опасно. Но я знал, что, чтобы выжить при нем, мне и моему лучшему другу нужно часто встречаться ради взаимной поддержки и чтобы напомнить друг другу, что сумасшедшим был он, а не мы! Это помогало нам и до, и после общения с ним». Отлично. Даже невыносимым людям нельзя позволять превращать вас в тех, кто не способен открыться кому бы то ни было, и загонять вас в угол Первого участка. Однако слишком часто именно это и происходит.

Билл Хайбелс (Bill Hybels), основатель Глобального саммита руководителей (Global Leadership Summit), и я несколько лет проводили семинары для лидеров, на несколько дней собирая на озере Мичиган группу успешных руководителей как из сферы бизнеса, так и из числа некоммерческих организаций. Для руководителей это был прекрасный повод сбежать от текучки, побыть с равными себе и подумать о различных вопросах лидерства.

Я начал раздавать участникам семинара вопросник, чтобы собрать данные о том, как работает их мир. Некоторые вопросы были направлены на выявление того, как именно пребывание в руководящей роли вытесняет их на изолированный Первый участок. Вот кое-что из того, что удалось выяснить:

– Вопрос: Есть ли у вас такое место, где вы можете быть на 100 процентов честными и незащищенными, где вы можете полностью открыто говорить о трудностях, конфликтах, нуждах, слабостях и т. д.?

– Результат: 80 процентов руководителей ответили: «Нет, у меня такого места нет».

– Вопрос: Есть ли у вас человек или группа людей, полностью посвящающих себя поддержанию вашего роста и успешности как лидера? Главная задача этих отношений – только помогать вам?

– Результат: 80 процентов руководителей ответили: «Нет, этого у меня нет».

И теперь самый показательный момент:

– Вопрос: Испытывали ли вы за последний год эмоции, про которые могли бы сказать, что они достигли «клинических масштабов»? Выгорание, потеря энергии, трудности в мотивировании себя, концентрации на проблеме, тревога, стресс, депрессия, появление зависимости или вредных привычек, проблемы со сном и т. д.

– Результат: 80 процентов руководителей ответили: «Да».

Жизнь и лидерство на Первом участке имеют свою стоимость. Существование на Участке номер один, участке неподключенности, не означает, что вы не можете быть душой компании. Это также не означает, что в вашей жизни нет близких людей или что вы не уделяете времени для помощи другим людям. Многие люди, проживающие на Первом участке, кажутся всеобщими любимчиками, постоянно помогающими другим. Это означает, что все это *действительно* идет от вас. Возможно, вы много отдаете другим и вокруг вас множество людей, но вы не связаны с ними так, чтобы любой из них готов был помочь вам в той степени, в которой вы нуждаетесь в глубине своей души. Это готовый рецепт, в лучшем случае, для выгорания и снижения или ограничения результативности, в худшем – заката или срыва под откос.

Хотите знать, как будете себя чувствовать, находясь на Первом участке? Вот сигналы, к которым стоит быть внимательными:

– Клинические: нарастающее ощущение стресса; пониженный уровень энергии, концентрации и мотивации; проблемы со сном; постоянное чувство страха и тревожности; повышенный уровень подозрительности, недоверия и обиды; потеря надежды и цели.

– Социальные: нет ощущения соединенности с окружающими, которое было у вас прежде, – даже дома и в личной жизни, изолированность, отдаление от тех, кто особенно дорог вам, конфликты с близкими людьми, снижение способности к самообладанию, недостаток терпения, злость или же просто нежелание быть вовлеченным, быть с другими. Потеря интереса к отношениям, к тому, чтобы быть с людьми. Разочарование в отношениях самих по себе, ощущение оторванности.

– Деятельность, результативность: неуспехи в достижении нужных вам результатов и ощущение, будто исполнение задачи зависело только от вас; неспособность «взять все под свой контроль», прокрастинация, неорганизованность, отсутствие четкого видения цели, ощущение, будто вас завалили заданиями, которые должен выполнить кто-то другой, расплывшаяся фокусировка.

Что-то из перечисленного кажется вам знакомым? Звучит не особенно весело, правда?

Участок номер два: Плохая связь

Мы созданы для отношений, помните? «Чип» внутри нас всегда в поиске, даже если мы не признаем этого. В какой-то момент для большинства людей Участок номер один открывает путь на Участок номер два: *Плохая связь*. Как если бы «чип» связи с помощью расчетов пришел к выводу, что плохие отношения все же лучше, чем полное отсутствие отношений. Заметьте, это не осознанный шаг. Кто стал бы осознанно искать плохих связей? Но, кажется, это происходит даже чаще, чем любой из нас готов признать.

Участок номер два, или Плохая связь, – это не обязательно связь с плохим или жестоким человеком, хотя может быть и такое. Напротив, *это связь, занятие или притяжение, которые имеют свойство заставлять вас чувствовать себя плохо или «недостаточно хорошо» в каком-то смысле*. Униженным. Может быть, неполноценным. Как будто с вами что-то не так.

Этот человек или люди каким-то образом получают власть в вашей жизни и заставляют вас чувствовать себя плохо.

Это может быть начальник, член совета директоров, клиент, друг, член семьи или подчиненный. Такие люди могут возникнуть в вашей жизни в любом качестве, в любых комбинациях. Но их общая отличительная особенность в том, что *у них есть сила заставить вас почувствовать себя плохо*. Демонстрация высоких ожиданий, неразумные запросы, критическое отношение, отсутствие похвалы, создание ощущения стыда, вины, резкие замечания, молчание – вот всего несколько способов, которыми подобные личности могут затянуть вас в атмосферу плохой связи Участка номер два.

Что происходит далее? Ваши лидерские устремления, энергия, ощущение благополучности, целеустремленность и порыв сходят на нет. Вы переходите к игре в защите, пытаетесь нагнать. Вы пытаетесь вернуться на свой уровень, в то место, где другие снова будут хорошо к вам относиться и вы сами сможете хорошо относиться к себе, тратите уйму времени на беспокойство о том, чтобы быть достаточно хорошим в глазах того человека. Недавно я слышал, как один руководитель готовил отчет для критически настроенного к нему директора, дамы, и комментировал: «Это, может быть, понравится даже ей». Он постоянно пытался добиться нейтрального или положительного ее отношения, будто всегда чувствовал, что он для нее недостаточно хорош.

Я сказал ему: «Брось. Ты не дождешься от нее хорошего отношения. Пока ты этого от нее добиваешься, ты будешь жалок».

Опыт нахождения на Втором участке – универсальный человеческий опыт. Однако я был поражен количеством чрезвычайно успешных людей, даже тех, кем восхищаются во всем мире, подтвердивших мне, что у кого-то есть власть заставить их чувствовать себя нехорошо. Во всех сферах – от спорта до бизнеса и индустрии развлечений – реальные суперзвезды не могут противостоять исходящему от кого-то чувству неодобрения и разочарования.

Возможно, в течение жизни и вы оказывались на этом участке. Может быть, дела шли хорошо, а может, у вас были трудные времена. На самом деле это не так важно. Здесь важнее, что о вас думает этот конкретный человек, чем то, как объективно складываются обстоятельства. Дело здесь не столько в их неодобрении, или критике, или отсутствии поддержки, а в критическом тоне, атмосфере.

Не важно, что еще происходит в жизни, если вы находитесь на Втором участке. По каким-то причинам «чип» внутри вас подключен именно к *этой конкретной сети*, критической – во всех смыслах этого слова, к этому человеку, который заставляет вас плохо думать о себе, о своей работе или о своей жизни. Эта связь вызывает тревогу, страх, вину, стыд, ощущение болезненности или неполноценности. Она становится причиной бессонных ночей, в течение которых вы размышляете о том, что этот человек или эта группа людей думают о вас, проигрываете в голове события и разбираете, что вы сделали неправильно или могли бы сделать лучше. И так далее.

Кроме того что вы чувствуете себя плохо, пожалуй, худшее, что происходит на Втором участке, – это влияние на вашу результативность и работоспособность. Никто не способен показывать отличные результаты, увязнув в негативной самооценке. Участок номер два отменяет достижение высоких результатов через сомнение в себе и самоуничужение. Теперь вас больше волнует чье-то одобрение, чем собственно работа. Проще говоря, когда это случается, вы становитесь *меньшей версией себя*. Попытки соответствовать требованиям, добиваться одобрения – это игра в защите в ее крайнем варианте. Вам нужно играть и концентрироваться на игре, но вместо этого вы сосредоточены на том, что о вашей игре думает другой. Вы не можете разделить свое внимание и выступать лучшим образом на обоих фронтах. Это невозможно.

Вот пример. У Кевина установилась плохая связь с новым боссом. До этого Кевин в течение нескольких лет хорошо справлялся со своими обязанностями президента компании. Все показатели демонстрировали рост. Он нравился совету директоров. Он наслаждался жизнью... пока не перестал.

Генеральный директор холдинга, его непосредственный руководитель, уволился, и совет директоров назначил нового. Кевин с самого начала не попал в число его фаворитов. По неизвестным причинам новый директор не разделял общих чувств к Кевину и результатам его работы. Он как будто был настроен на другую волну, и, как бы Кевин ни пытался сработаться с ним, отношения так и не складывались. Новый начальник в большинстве случаев был недоволен чем-либо. Общение не было однозначно негативным, но определенно не было таким теплым, как в лучшие времена, и практически никогда не было ободряющим.

Новый генеральный директор постепенно зажимал этого прекрасного специалиста. Кевин много думал об этом, неоднократно спрашивал себя, что мог бы сделать, чтобы улучшить ситуацию. Каждый раз, когда он надеялся, что сделал что-то, что оценит новый директор, реакция была разочаровывающей. Здесь и начался резкий спад.

Кевин, игравший в защите, уже не был *до конца* собой. Он перешел в ответный, реактивный режим. Он начал домысливать, тревожиться о каждом совершаемом действии. Одним словом, он утратил свое обаяние – качество, свойственное всем отличным лидерам. Жизнь на Втором участке, чувство зависимости от чужого одобрения сделали свое дело.

Иногда вам даже не нужен кто-то другой, чтобы пережить это чувство – что-то-мне-не-очень-хорошо. Для этого не обязательно иметь связь с кем-то вроде босса Кевина, достаточно собственных *внутренних* критических голосов. Для того чтобы загнать вас на Участок два, даже не нужен босс или кто-то другой – вы можете попасть туда собственными силами. Вы можете угодить туда, даже в одиночестве управляя собственной машиной!

Это может случиться, если ваша основная связь – с внутренним судьей, который уже давно живет в вас. Им может оказаться какой-то значимый человек из вашего прошлого. Кажется, что с информацией, заложенной именно этим человеком, постоянно пытается связаться ваш «чип», получая ответ, который оставляет вас с ощущением, что вы плохи, что вы играете в защите. Не важно, вызвано ваше перемещение на Участок два реальным человеком или диалогом с критиком из давних лет, ваша способность достигать результат страдает. Вы начинаете принимать неудачи на свой счет. Любое неприятное событие или сбой становятся подтверждением того, что вы недостаточно хороши. По мере того как падает ваша уверенность в себе, вы прямиком попадаете на Участок два.

Как выглядит Второй участок

Если вы когда-нибудь смотрели боксерский матч, вы знаете, что в нем есть момент, который все признают поворотным. Это происходит и в других видах спорта, но в боксе это видно особенно хорошо. Это момент, когда один из бойцов вынужден отступить и чаще отражать удары, чем наносить их, не контролируя более ситуацию.

Человек, особенно руководитель, сфокусированный на получении чьего-либо одобрения, на достижении лучших результатов только ради того, чтобы ощутить себя достаточно хорошим или хотя бы казаться таковым, чувствует себя и выглядит со стороны примерно как тот боксер. Другие люди тут же заметят, что вы начали отступать, принимая удары, вместо того чтобы бить.

Члены команды, особенно члены управленческой команды, теряют уважение к такому лидеру и постепенно впадают в уныние. За эти годы я много раз общался с сотрудниками, которые высказывали подобные мысли по поводу своих руководителей: «Мне бы хотелось, чтобы он просто перестал хотеть нравиться людям и взял на себя ответственность. Похоже на

то, что несколько человек каким-то образом узурпировали его власть, во всяком случае, его влияние. У них больше власти, чем у него самого... хотя именно он занимает руководящую должность. Нам нужно, чтобы он активизировался и начал руководить».

Играющие в защите начальники часто находятся в режиме поиска одобрения, даже когда затевают новую кампанию или представляют новый продукт или стратегию. *Они в большей степени пытаются продать, а не презентовать, заявить о продукте.* Хорошая работа – это заявление, а не просьба о любви или о похвале. Обычно, когда кому-то требуется одобрение, поводов для одобрения бывает мало.

Участок номер три: Соблазнительная и фальшивая «Хорошая связь»

Давайте признаем: никто не хочет чувствовать себя изолированным, одиноким или неполноценным. Все это довольно неприятные ощущения, так что в какой-то момент ваш «чип» поиска связи скажет: «Довольно. Я хочу чувствовать себя *хорошо*». И он находит некую связь, чтобы чувствовать себя лучше.

Если связь на Втором участке вгоняет вас в плохие ощущения, то на Третьем участке все наоборот. Вам хорошо! Иногда очень хорошо. Самые разнообразные положительные эмоции: грандиозные сделки, страстные романы и баловство стимуляторами, повышения в должности, награды, успехи, очередные ценные приобретения, запуск очередного большого проекта, похвалы окружающих. Рестораны, секс, наркотики... новый «Феррари». Все это попытки утешить свою душу. Проблема в том, что болеутоляющие средства не лечат болезнь по-настоящему. Они лишь облегчают боль, временно позволяя чувствовать себя лучше.

Я видел руководителей, зависимых от хороших новостей. Они хотят слышать исключительно одно – что все идет хорошо. Им самим от этого хорошо. Они хотят быть окруженными сотрудниками, которые говорят им, что они великолепны, а их идеи грандиозны. Они любят поклонение, а также статус, который дает им их должность, – почести, частные самолеты и прочие привилегии.

Работая с одним генеральным директором из Третьего участка, я не раз наблюдал такие проявления. Каждый раз, столкнувшись с результатом ошибки или признаками спада, он оперативно запускал новый помпезный проект, поглощавший всю его энергию. Еще одна блестящая задача! Ему нужно было полностью загрузить себя, чтобы преодолеть недавнее разочарование. Когда члены совета директоров раскусили эту схему, им пришлось удерживать этого руководителя от запуска очередных спасительных проектов, но эскапады обитателя Третьего участка к тому времени стоили им уже довольно дорого.

В случае с Джереми было так: его менеджер по персоналу считала, что он не может ошибиться. Она всегда оказывалась рядом, чтобы утешить его и согласиться с его решениями, а также с его оценками вышестоящих коллег, которые, по его мнению, как раз и совершили ошибку. Если что-то не удавалось, она уверяла его, что это не его вина. Вины были начальники, состояние экономики и отрасли, законы – что угодно, лишь бы это обстоятельство оправдывало его провал. А если все шло хорошо, она заставляла его чувствовать себя звездой, которой он так хотел быть.

Она подбадривала его и тем самым позволяла чувствовать себя лучше, чувствовать себя «хорошо». Эта связь ограждала его от реальных вещей, которые складывались вокруг него не так здорово. Проблема была в том, что, как все связи Третьего участка, это комфортное ощущение было неправдой. Оно сформировалось в результате лестии. На самом деле все шло не так хорошо, как она пыталась представить. Она лечила его от реальности.

Лесть, возможно, худший наркотик руководителей из Третьего участка. С ним они расцветают, и к сожалению, их статус превращает их в удобных для торговцев такими наркотиками покупателей. У них есть должность, звание, позволяющие считать, что лесть в их адрес

обоснована, в то время как на самом деле льстецы контролируют их и манипулируют ими. Многие люди считают, что лесть начальству – это лестница к успеху. Однако это ловушка для обеих сторон: для начальника это часто сильнодействующий препарат с чрезвычайно быстро снижающейся эффективностью – он делает начальников зависимыми от руководимых людей. Ему нужна эта лесть, чтобы чувствовать себя хорошо, и в какой-то момент становится совершенно неясным, кто дичь, а кто охотник. Человек с Третьего участка хочет все больше и больше похвалы, ему никогда не бывает достаточно.

Стимуляторы, награды, дифирамбы подхалимов, сексуальные игры, потакание своим желаниям в развлечениях и тратах – все это способно сделать нас счастливыми... на минутку. Потом требуется еще какое-нибудь будоражащее достижение. Еще одна хорошая новость. Еще один рекордный квартал. Старые проблемы никуда не уходят, и нам снова нужна «доза» хороших новостей. Но все это никогда не позволит достичь желаемого результата.

Как и во всех формах зависимости, само неумное желание «еще больше приятного» становится смыслом существования. Каждый день превращается в гонку за еще одним комплиментом себе.

Как выглядит Третий участок

Участки один и два вгоняют в депрессию, но на Третьем участке случаются и хорошие времена. Бьющая энергия. Возбужденность. Человек на Третьем участке находится в состоянии эйфории. Пенится шампанское, приветствия и поздравления звучат дни напролет. Иногда в плен такой иллюзии попадают целые компании. Даже Enron¹ в какой-то момент выглядела неплохо. Приятная и лестная интрижка тоже позволяет ощутить себя на высоте... на какое-то время.

Я повидал много команд управленцев, которые хотели бы, чтобы их генеральный директор отвлекся от модных тусовок и обратил внимание на них, наладил с ними контакт и занялся повседневными делами вместо того, чтобы порхать по стране и миру, встречаясь с «важными людьми» и посещая мероприятия из серии «почувствуй себя крутым». Конечно, это одна из функций руководителя – публично представлять свою корпорацию. Но здесь речь не о том.

Поведение некоторых руководителей производит такое впечатление, что быть знаменитостью или хотя бы общаться со знаменитостями – это более важно, чем решать со своей командой реальные вопросы. Чувство, что руководитель не хочет слышать никаких текущих новостей, не всегда радостных, не полезно для коллектива. Лидер – или, к примеру, супруг, – который не желает слышать никакой критики в адрес своих идей, со временем теряет уважение окружающих. Связь между ними становится формальной, поверхностной.

Человек изобрел тысячи способов сбежать из непростой реальности, но все они в конечном счете загоняют в западню из наших выдумок, приводят к ухудшению результатов. Одна из руководительниц, с которой я работал, решила, что ее Третьим участком будет шопинг-терапия. Когда я объяснил ей концепцию четырех участков, она посмотрела на меня с изумлением. Она отвела меня в гардеробную в своем кабинете и показала платья, туфли, одежду, аксессуары, купленные в рабочее время. Она признала: «Теперь я вижу. Это Участок номер три. Когда что-то идет не так или у меня возникают разногласия с одним из моих боссов, я делаю перерыв. Убегаю из офиса и иду за покупками. До этого момента я думала, что это нормальный перерыв и нормальный способ отвлечься. Но теперь я вижу... Это своеобразное лекарство. Это способ связи. Это... – она застыла на минуту, – способ отношений. У меня отношения с магазинами!»

Другой начальник имел пристрастие в фэнтези-футболу. Все, что требовалось, – небольшой стресс, что-то, что немного его расстроит, и он мог зависнуть перед компьютером на

¹ Enron – американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году.

несколько часов. Слушают ли меня сейчас гольфисты, охотники, рыбаки и фанаты интернет-серфинга?

Другой руководитель, с которым я работал, опоздал на назначенную за ужином встречу. Добравшись наконец, он сказал:

– Мне нужно признаться.

– В чем? – спросил я.

– У меня сексуальная зависимость... в основном интернет-порно. Я пытаюсь излечиться с помощью группы психологической поддержки. Поэтому я и опоздал, – пояснил он.

– Что произошло? – поинтересовался я.

– Ну, я кое-что понял. Один из спусковых крючков для меня – ситуация, когда авторитетная персона, начальник или важный клиент, критикуют меня. Тогда я обращаюсь к своему пристрастию ради утешения. Это позволяет мне почувствовать себя лучше.

– По пути сюда, – продолжил он, – я должен быть позвонить своему куратору и рассказать, как у меня дела. Мой босс придирался ко мне сегодня, и, уйдя из офиса, я очень хотел сделать что-то, что позволит мне улучшить настроение, но чтобы после я не пожалел об этом. Поэтому я позвонил куратору, и мы немного поговорили, пока мои обиды не растворились. Вот почему я опоздал. Следуя программе лечения, я должен быть честен, поэтому и рассказываю все вам.

Так он осознал, что для него Третий участок был местом комфорта. Позволял почувствовать себя лучше, когда остальные дела шли не слишком хорошо. Но так не могло продолжаться долго, а кроме того, подобный способ расслабиться ставил под угрозу его брак, влиял на другие аспекты жизни.

Секс, еда, хорошее вино, развлечения, премии, высокие доходы, праздники, победы, веселье, волнующие отношения и вечеринки, путешествия в экзотические места, покупки и игры – все это прекрасно, это обогащает нашу жизнь. Всем этим нужно наслаждаться. Но в качестве заменителей они никогда не удовлетворят вашу потребность в «поиске связи». В конце концов, запах новой машины выветривается, трофеи тускнеют, а новые крутые отношения со временем теряют крутизну. И ваш внутренний «чип» выдает сообщение, что «поиск выполняется». Снова.

Круговая развязка на Третьем участке

Мне нравится ездить на машине по Европе, где в том числе попадаются развязки с круговым движением. Хитрость здесь в том, чтобы попасть в нужный выезд и не кататься дальше по кругу. Должен признаться, я промахиваюсь чаще, чем мне хотелось бы. Но мне это кажется забавным, к тому же это безопасно, если съездов не так много.

Однако путешествие по круговой развязке на Третьем участке менее забавно. Может быть, вам случалось на нем оказаться. Вы трогаетесь на Первом участке, чувствуя себя немного одиноко. Вы движетесь в поисках поддержки, чувства партнерства, общности. Однако вас случайно заносит на Участок номер два, в какую-то связь, в результате которой вы чувствуете себя не слишком хорошо. Вам плохо, хуже, чем должно было бы быть, вы полны ощущения вины или другого унижительного чувства.

Ну и довольно этого, правда? Тогда вы предпринимаете что-то, от чего вам становится лучше. Давайте отправимся на Участок номер три, какое бы вы себе ни выбрали там лекарство. Какое-то время вы его принимаете, получаете облегчение, а затем, совсем скоро, вы разворачиваетесь на 90 градусов и возвращаетесь на Участок два. Теперь вам стыдно, вы чувствуете себя побежденным, вам тяжело признать, что вы снова сдались.

И вот вы снова оказываетесь на Первом участке, осознавая, что вам действительно больше некуда сворачивать. Что же дальше?

Что ж, вы можете вернуться на Третий... принять еще дозу. И иногда вы так и поступаете. Так все продолжается и продолжается. Вы вновь и вновь проезжаете по одному и тому же круговому маршруту, вы не можете свернуть, найти выход. Можно ли податься куда-то еще? И если можно, как туда попасть?

Давайте посмотрим...

Глава IV

ОТПРАВИТЬСЯ НА ЧЕТВЕРТЫЙ УЧАСТОК

Нужда. С одной стороны, это главный механизм, заставляющий жизнь двигаться. С другой стороны, это чувство, которое нам неприятно испытывать. В этом главный парадокс любой человеческой жизни.

Подумайте. Как на самом базовом биологическом уровне вы получаете такие важнейшие для жизни элементы, как кислород, вода и еда? *Принимая свою потребность в них.* Кислород, вода и еда не впикивают себя в вас против вашей воли. Они не проникают к вам без вашего разрешения. Вы позволяете им включиться в вашу систему, поскольку нуждаетесь в них. Вы дышите, пьете и едите, впуская в себя то, что предлагает вам внешний мир. И по мере этого вы растете и развиваетесь, вы вбираете из внешнего мира то, в чем нуждается ваша система.

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.