

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	10
Для кого	10
О чем	11
Ключевые идеи	13
Что внутри	17
ЧАСТЬ 1. СВЯЗИ И ПОСЛЕДСТВИЯ	20
Глава 1. Вы в этом тоже участвуете	23
Каков ваш вклад?	24
Разве можно бояться глаголов?	32
Это — ваше	33
Что на что	36
Вклад других	42
Как вложилось прошлое	47
Вы и обстоятельства	51
Метаболизируйте все	54
Выводы	57
Глава 2. Выбор и несуществующее	59
Выбор свободы	60
Выбор и автономия	63
Выбор и мотивация	67
Выбор и ценности	73
Альфа-события: белые и черные	80
Выводы	84
Глава 3. Безвыходное положение	86
Неструктурируемые проблемы	87
Трудный выбор	90

Выбирайтесь из дихотомии.....	93
Рациональный, иррациональный и еще	98
Ценностный выбор.....	103
Разочарование и сожаление.....	106
Осознанный выбор.....	108
Интуиция и инсайты	110
НЕ-определенность и риск	119
Как выборы связаны между собой.....	125
Неправильный момент.....	127
Выводы	128
Глава 4. Силы: постоянные и переменные.....	130
Силы полета.....	131
Сила внутренней мотивации	134
Сила воображения.....	140
Масштабы и горизонты.....	144
Победы и гениальность	147
Выводы	148
Подведем итоги части 1	150
ЧАСТЬ 2. ГАЙД ПО ВАШЕМУ БУДУЩЕМУ	152
Глава 1. Что (не) случится	156
Время и мозг	157
Что там?.....	162
Сила будущего	166
«Оттуда — сюда».....	172
Выводы	178
Глава 2. Образы будущего.....	180
Будущее «я хочу», «я делаю», «я знаю» и невозможное будущее.....	180
РОБ. Алгоритм.....	183
Раскрытие будущего «я знаю».....	186
И еще раз про критическое отношение к информации	191
Раскрытие будущего «я хочу»	192
Раскрытие будущего «я делаю».....	196
РОБ: выравнивание и принятие решений.....	198
Невозможное будущее и принятие решений с учетом его	201
Выводы	204

Глава 3. Правильный момент	206
Окна возможностей, или Правильный момент	206
Техника определения правильного момента	211
Режим совпадения	219
Выводы	224
Глава 4. Технология Future Life Lines	226
FULL: что это вообще такое?	228
Будущее и ценности	229
FULL: практика	231
Mutare fatum	246
Выводы	249
Подведем итоги части 2	251
Заключение	253
Ваш неповторимый метод	253
Ваша личная стратегия: выводы	261
???	263
Невозможное существует	266
Список литературы	270
Благодарности	272
Тест	273
«Моя личная стратегия: что дальше?»	273
Приложение	278

ВВЕДЕНИЕ

ДЛЯ КОГО

Это главный вопрос, который я себе задал, когда принял решение поделиться с вами тем, что знаю. Я представил себе особенных людей — красивых и смелых, ищущих и не сдавшихся. Их было много. Так вот, эта книга написана как раз для таких людей. Она написана для вас.

Я знаю, что вам присущ критический взгляд на вещи (а он нам очень пригодится) и что вы цените адекватность, которая, может быть, и не самое востребованное нынче качество. Вы умеете задавать себе непростые вопросы и не боитесь на них отвечать. Ну разве что иногда стесняетесь. Вы с удовольствием подключаете интуицию к логике, а «духовность» и «ценности» для вас — не просто слова. Вы уделяете большое внимание не только своим целям, но и процессу их достижения, он для вас также важен. Это и понятно, потому как в процессе происходит самое интересное: вы *живете*. А еще вы любите учиться и думать.

Эта книга будет интересна всем, кто нуждается в ясной и эффективной личной стратегии и стремится сделать свою жизнь более управляемой, то есть научиться лучше управляться с тем, что у них уже есть, и больше влиять на собственные цели, ресурсы и обстоятельства. Эта книга пригодится всем, кто хочет чувствовать себя автором собственной истории; всем, кто делает сложные выборы, рискует, сталкивается с большим количеством вызовов. Она будет полезна всем, кто задумывается о себе и своем будущем, хочет стать смелее, решительнее и чуточку счастливее.

О ЧЕМ

Мне хочется верить, что мы становимся лучше. Мы больше заботимся о близких, думаем об окружающих, стараемся вырваться из своего пузыря. Но мы все же не можем назвать себя полностью счастливыми. Мы зарабатываем больше, но деньги не всегда нас радуют: в стремлении получить их мы бываем вынуждены чем-то жертвовать — временем, привычной средой, связями. Да, деньги все еще в игре, но мы стали больше задумываться о том, чего, кроме них, мы хотим: больше путешествовать, чаще бывать с любимыми людьми, мечтать, наконец. Мы верим в свои мечты, и мы все хотим прожить **свою** жизнь, а это и есть *исполнение себя*. Эта книга — сборник полезных практик, инструментов и техник, которые помогут вам сделать это.

Я выбрал девять полезных практик и три инструмента, которые, на мой взгляд, хорошо справляются с реализацией личной стратегии. Этот выбор — результат моей практической работы. Для того чтобы у вас получилось применить эти методы, мы будем выполнять упражнения и проводить мини-эксперименты.

У книги есть подзаголовок: как мы создаем собственную жизнь. Я использую слово «создаем», имея в виду, что мы что-то активно делаем. Я, разумеется, не отрицаю (а, как вы узнаете в дальнейшем, в некоторых случаях даже подчеркиваю) влияния на нас условий и обстоятельств, но просто посмотрите вокруг себя: этот мир как-то связан с человеком по имени ... (*здесь должно быть ваше имя*).

Как бы вдумчиво и осознанно вы ни действовали, есть кое-что такое, что иногда ускользает от вашего внимания, но при этом оказывает большое влияние на вашу жизнь, определяет ее. Некоторые события, в которых вы принимаете участие, становятся для вас **судьбоносными**, формируют ваше будущее, хотя в моменте таковыми могут и не казаться. Благодаря этой книге вы станете замечать и правильно трактовать эти события, сможете разобраться, как их использовать

правильно. Я верю, что книга станет для вас опорой в моменты трудных и важных выборов в карьере, профессиональной и личной жизни.

Как я писал выше, большое внимание мы уделим *процессу* создания личной стратегии, *процессу* жизни. Да и само название «Исполняй себя» намекает на значимость процесса. Мы сместим фокус внимания с *целей* и *эффективности* на то, **как** именно мы действуем.

По мере продвижения от главы к главе вы будете находить ответы на непростые вопросы:

- Как реализовать собственную стратегию?
- Как принимать решения, сохраняя при этом независимость от влияния других?
- Как делать сложные выборы и не жалеть о них?
- Как найти «правильные моменты» для принятия решений?
- Как создавать собственное будущее, как прийти туда, куда действительно хочется прийти?
- Как, двигаясь к своей цели, не навредить ни себе, ни другим?
- И наконец, где взять силы для всего этого?

Ответы на эти и многие другие вопросы мы будем искать в практической работе. Поэтому мы сфокусируемся на поведении, на том, что стоит за выбором, принятием решений и как это влияет на вашу жизнь, работу и бизнес. Нас будет интересовать наше будущее, границы возможного, а также последствия принятых шагов. Мы поищем энергию и силы в самых неожиданных местах. Большинство практик настолько просты, что не потребуют много времени и специальных условий.

Для этого на исследуемый предмет мы будем смотреть под разными углами, используя разную оптику и почти всегда — с позиции исследователя. Нам предстоит исследовать профессиональный и личный контекст жизни, поэтому приводимые в книге примеры будут относиться к самым разным сферам, а предлагаемые инструменты и техники универсальны.

А за инструментами и техниками стоят идеи, подходы, концепции, на которые можно опереться.

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

В этой книге есть несколько ключевых идей, вокруг которых все вертится. И я считаю целесообразным кратко заявить о них с самого начала.

1. Человеческое поведение непредсказуемо

Прежде чем говорить о вещах высокого порядка, давайте признаем тот факт, что каждому из нас свойственно делать черт знает что. Причем иногда в самый неподходящий для этого момент.

Нравится вам это или нет, но вы не можете спрогнозировать, как поведете себя в конкретной ситуации. Даже если, как вам кажется, вы знаете себя очень хорошо. Ваши представления о себе, скорее всего, ограничиваются физическими и психологическими характеристиками, а также фактами биографии, то есть носят описательный характер, а значит, на них нельзя опираться для объяснения или предсказания поведения.

Люди, вне зависимости от того, знакомы они с психологией или нет, стремятся трактовать поведение окружающих. Это очень заманчиво — уметь объяснять мотивы поведения других людей. Одни это делают, опираясь на личностные характеристики, применяя «картирование», составляя психологический портрет. Другие основываются на знаниях в области астрологии или используют собственный опыт (и еще неизвестно, что точнее). Но вот в чем проблема: описать — не значит объяснить, а объяснение причин совершенного поступка не означает возможности предугадать поведение человека в дальнейшем.

Вы можете мне возразить, сказав, что наше потребительское поведение, наши реакции на манипуляции или агрессию достаточно предсказуемы. На первый взгляд, да. Однако, если копнуть глубже, оказывается, что именно импульсивные решения, неожиданные для нас самих выборы, сильные поступки, которые мы не планировали, но совершили, перемены в жизни, которые мы не заказывали, но сами же иницилируем, — все это не что иное, как проявление нашей непредсказуемости.

Наше поведение многообразно и не может быть спрогнозировано с помощью простых моделей. Человеческая жизнь непредсказуема. Но у непредсказуемости есть обратная сторона — шанс. Непредсказуемость и неопределенность хороши как раз тем, что дают свободу. А это значит, что *мы можем. Или сможем.*

2. Каждый из нас обладает определенным уровнем свободы

И это проявляется в том, как мы мыслим, чего мы хотим, что выбираем, как именно действуем. Свобода дает нам возможность определять свой путь и свои цели, дарит нам ощущение контроля над собственной жизнью. Но со свободой приходит и ответственность за принятые нами решения и их последствия. Именно поэтому мы чувствуем страх или сомнение, когда стоим перед важным выбором.

Свобода не абсолютна, она много чем ограничена: обществом, экономикой, культурой. Мы сами ограничиваем себя в том числе. Но даже некоторого количества свободы будет достаточно, чтобы сделать любой выбор в любое время и признать его лучшим.

Когда мы говорим о свободе, мы как будто имеем дело с пространством. По большому счету, так оно и есть. Свобода действительно дает нам пространство для жизни (кому больше, кому меньше), а также поле для экспериментирования, и не важно, происходит это в реальности или в нашем воображении. Экспериментируя, мы создаем свою жизнь творчески, создаем свой собственный неповторимый *метод*.

3. Каждый из нас пользуется своим уникальным методом

И пользуется им, чем бы ни занимался — от умывания по утрам до конструирования собственного будущего. Этот метод дает нам возможность *исполнять* себя, реализовывать свои таланты, противостоять трудностям, находить решения, в общем, создавать собственную жизнь. Этот метод называется «*Метод имени ...*»

(на месте многоточия должно быть ваше имя), и впредь я часто буду использовать именно это название.

Мы создаем свою жизнь неповторимым способом. У каждого из нас есть свои модели и миры, мы эксперты в области собственной жизни и собственного опыта. У каждого из нас есть проверенные ноу-хау, лайфхаки и фишки. Разумеется, мы изучаем опыт других людей, копируем best practices, но даже это делаем особенным образом — так, как не сделал бы никто другой. Мы используем инструменты и методы, адаптируя их под себя, и получаем в итоге свой, именно *свой* результат. Иногда мы полагаемся на удачу, везение, надеемся на чудо, верим в судьбу, работаем, работаем, работаем, и в итоге — смотрите — у нас получается!

Наш собственный неповторимый подход позволяет нам не тратить силы попусту, действовать точно и настолько эффективно, насколько это возможно в нашем случае. Можно сказать, что в определенный момент времени мы делаем максимум того, что можем. Как вам такое?

Понимание и принятие своего подхода — важный шаг в реализации собственной стратегии. Конечно, при должном уровне осознанности вы отдаете себе отчет в том, как работает «Метод имени ...». Если нет, то инструменты, представленные в этой книге, помогут вам сделать это.

Этот метод помогает нам управляться с тем, что у нас есть, позволяет сделать свою жизнь лучше. Мне интересно узнать, какой метод у вас. И даже если вы пока не задумывались над этим вопросом, одна из целей, которые я ставил перед собой при написании этой книги, — побудить вас к тому, чтобы как можно больше узнать про свой метод, понять, как именно вы создаете собственную жизнь, как влияете на нее.

4. Всё на всё влияет

Все, о чем мы будем говорить дальше, так или иначе подчиняется этому закону. Эффект взаимовлияния — то, что поддерживает в рабочем состоянии «вечный двигатель» жизни. Вы влияете на окружающих вас людей, они влияют на вас. Вы принимаете

решения, и они определяют вашу дальнейшую жизнь. Вы создаете свою жизнь, она создает вас. Так каждый человек, будучи маленькой частью Вселенной, влияет на жизнь всей Земли. А сама Земля, пусть и незаметно, воздействует на траекторию движения Солнца.

Утверждение «всё на всё влияет» можно считать отражением глубоких физических истин о взаимосвязи и взаимодействии, на которых построен окружающий мир. Этот закон подчеркивает, что каждый элемент, каждое событие и каждое взаимодействие имеет свое влияние в общей механике, и осознание этой взаимной связанности помогает нам лучше понимать жизнь и точнее определять свое место в ней.

Тотальное взаимовлияние обеспечивает постоянный обмен информацией и энергией. Мы обмениваемся с тем, что есть, а также с тем, чего нет. Это может звучать несколько странно, но нет совершенно никакой разницы между реальным контактом и контактом, происходящим в нашем воображении. На нас влияют неосознаваемые вещи, например наши ценности, а мы влияем на них в ответ, подтверждая и переподтверждая их. Делая что-то в настоящем, мы влияем на будущее. Но и будущее влияет на нас — оно побуждает нас к действиям в настоящем, хотя само еще не произошло.

Таким образом, прямо или косвенно всё со всем связано и всё на всё влияет. Источники этого влияния находятся у нас под носом, в нашем настоящем, прошлом и даже будущем. Мы будем вскрывать эти источники и учиться пользоваться ими. Ведь при управляемом влиянии мы получаем то, чего хотим.

Это четыре ключевые идеи. Они защиты в инструменты и техники, которые мы будем разбирать с вами в этой книге. Будут и другие идеи. С какими-то из них вы наверняка знакомы, а с какими-то нет. Некоторые идеи окажутся для вас инновационными, а некоторые и вовсе революционными. Мы будем эксплуатировать их по полной, чтобы извлечь максимум пользы. Ведь в этом и состоит ценность любой идеи: в возможности ее практического применения.

ЧТО ВНУТРИ

Эта книга состоит из двух частей, в каждой из которых четыре главы. Мне бы хотелось, чтобы книга стала для вас полезной в практическом смысле, поэтому, помимо теории, в ней предлагаются специальные инструменты/техники, даются упражнения, приводятся примеры и кейсы, разбираются полезные практики.

Инструменты/техники

Эффективные средства, которые помогут вам с вашими задачами, я буду называть инструментами (или техниками, что в данном случае одно и то же). Все они проверены тысячами очень разных людей — участниками моих тренингов, моими коучи¹ — и, конечно же, в первую очередь мной, моими близкими и друзьями. Некоторые инструменты совсем свежие (например Future Life Lines), но число людей, которые ими пользуются, непрерывно растет.

Все представленные в книге техники описываются довольно подробно, чтобы вы смогли их самостоятельно выполнить, отработать и внедрить в жизнь. При правильном подходе каждый инструмент дает предсказуемый результат. Каждая из этих техник, как и хорошее лекарство, сопровождается списком показаний и противопоказаний, описанием способа применения (дозировка, частота), а также перечнем побочных эффектов. В данном случае побочные эффекты будут иметь исключительно позитивный характер.

Упражнения

Признаю: включение упражнений в книгу немного олдскульно, но без этого никуда. Все практические задания (их здесь 18) будет полезно выполнить и подытожить выводами. Для этого потребуются бумага и ручка. В идеале было бы здорово завести дневник. Вы можете пропускать упражнения, потом возвращаться

¹ Коучи — в коучинге так называют клиентов.

к ним, главное, попробуйте сделать каждое из них хоть раз. Помимо того, что вы получите ценный опыт, вы сможете понять, как работает тот или иной концепт и что это может вам дать. Для выполнения упражнений не требуются специальные знания или какой-то особенный жизненный опыт.

В комментариях к упражнениям я делюсь своими впечатлениями от их выполнения, а также описываю ситуации, с которыми я сталкивался в ходе практики (в тех случаях, когда это уместно). **ОЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЮ** вам не читать комментарии до того, как вы сделаете упражнение. И помните: одна минута практики сегодня дает ощутимые результаты в будущем.

Полезные практики

Некоторые упражнения, здесь я их называю *практиками*, имеет смысл делать систематически. В книге вы встретите девять полезных практик, которые помогут сделать вашу жизнь более управляемой, ваши выборы — более осознанными, а ваши решения — более точными. Эти практики быстрее приведут вас к вашему *методу*.

Важная составляющая практик — регулярность их выполнения. Для большей системности, как и в случае с упражнениями, при выполнении практик можно вести дневник.

Примеры/кейсы

В качестве иллюстрации идей и подходов в книге приводятся примеры как из моей практики, так и из практики моих коллег. Безусловно, информация, имеющая отношение к третьим лицам, дается с их согласия, а имена изменены из соображений конфиденциальности. При этом важно понимать, что любые кейсы — это именно *иллюстрация*, пример, они не репрезентативны. В каком-то смысле это набор уникальных случаев, не распространяющихся на всех. Однако изучение кейсов дает понимание принципов работы того или иного подхода, его корневой сути и, что чрезвычайно полезно, иногда показывает, чего точно делать не надо.

Мини-эксперименты

По ходу повествования вам будут встречаться мини-эксперименты, которые можно проделать без предварительной подготовки. Мини-эксперименты помогают увидеть закономерности того или иного процесса и так же, как и кейсы, служат прекрасной иллюстрацией к теоретическому материалу. А еще они вдохновляют и побуждают к собственным выводам. Плюс эксперимент — это всегда увлекательно и весело.

Чек-листы

В некоторых случаях я привожу чек-листы — практическое резюме по теме/главе. Вам будет проще их использовать, если вы проделаете соответствующие упражнения.

Вопросы

В этой книге много вопросов. Знаете, я думаю, что эти вопросы очень важны. Некоторые из них я собрал в отдельный блок, вы тоже его здесь найдете в самом конце.

Теперь вы готовы двигаться дальше.

Отправляемся в путь!

СВЯЗИ И ПОСЛЕДСТВИЯ

1

*Когда человек перестает
делать выбор, он перестает
быть человеком.*

Э. Бёрджесс. Заводной апельсин

Начнем с того, что между вами и мной есть связь. Я знаю, что вы ее тоже чувствуете. Мы теперь в каком-то смысле заодно. Каждому из нас небезразлична его жизнь, и это нас объединяет. Мы все, конечно, любим жизнь и любим себя в жизни. И мы, все мы, безусловно, заслуживаем то хорошее, что с нами происходит.

Связи — вот что сейчас нас будет интересовать, и эта часть именно о них. С тем, что с нами происходит, мы *связаны* через наши выборы и наши решения. Наши выборы формируют поступки, а поступки создают судьбу. Иногда нам кажется, что мы не сможем выбраться из пузыря жизни, разорвать связи и освободиться. Но то, чем мы привязаны, может оказаться для нас полезным, поэтому давайте посмотрим на эти связи пристальнее.

Мы **управляем** своей жизнью через связи — так мы влияем на нее, создаем ее. Так работает наша стратегия. Мы связаны с близкими людьми, работой, бизнесом, профессией, обществом в целом, его институтами, с жизненным контекстом.

Вы разберетесь, как устроен процесс управления через связи. В этой части мы сфокусируемся на трех основных вещах:

- ваших **действиях**;
- ваших **выборах**, которые вы делаете или сделали;
- вашей **внутренней работе**.

Управляемость жизни — не просто красивые слова. Управляемость — значит предсказуемость в определенных пределах, предсказуемость действий и результатов. Управление собственной жизнью приводит к эргономичности, экономии сил, вы не распыхаетесь, а действуете точно.

Когда у нас все хорошо, мы не думаем о необходимости управлять. Но время от времени мы все попадаем в передрыги, а порой и вовсе в безвыходное, на наш взгляд, положение. В трудные или важные моменты жизни ее качество и возможность управления ею становятся критичными. От способности взять ситуацию под контроль будет зависеть, справитесь ли вы с ней, сможете ли выдержать, выстоять. Обнаруживая и распутывая связи, через которые вы управляете своей жизнью, вы становитесь сильнее, собраннее, действуете точнее, находите лучшее решение или оптимальный выход из трудной ситуации.

ВЫ В ЭТОМ ТОЖЕ УЧАСТВУЕТЕ

Сейчас мы сделаем первый шаг: определим факт и качество вашего участия в вашей жизни. Вот вы сидите в своей роскошной квартире — в России, в Таиланде, на Кипре или еще где-то, — у вас прекрасная работа или свой бизнес, семья, друзья... Вы чувствуете себя успешным и думаете, что все это создали вы. И отчасти это так. А кто же еще? Это все ваше, родное. Я думаю, многие согласятся, что мы вносим вклад в собственную жизнь. Кто-то больше, кто-то меньше, но это факт: мы все в какой-то степени это делаем. Но я бы не спешил с выводами.

Что-то, безусловно, делаем мы сами, что-то происходит как бы само собой, а что-то — под влиянием обстоятельств или других людей. И никто не будет отрицать, конечно, немаловажную роль случая и *случайного* в нашей жизни.

Я хочу, чтобы вы увидели себя целостно — в системе взаимоотношений с тем, что вас окружает. Это даст вам возможность полнее ощутить, с кем и с чем вы связаны, и определить долю своего участия в собственной жизни. Понимание механики этого процесса важно, если вы хотите разобраться со своей жизненной стратегией. И мы попробуем сделать это: начнем с простейших действий, рефлексии, а затем перейдем к решениям — выборам. Мы постараемся ответить на вопросы:

- Как ваши выборы повлияли на то, что у вас есть сейчас?
- В чем была ваша стратегия?

КАКОВ ВАШ ВКЛАД?

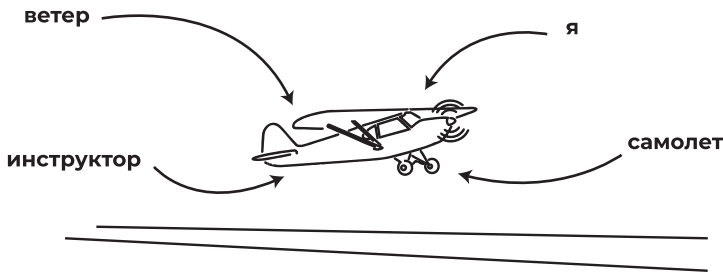
Я смотрю в открытое окно: впереди широкой полосой раскинулся океан, до меня доносятся шум волн и шелест ветра в ветвях деревьев. Солнечный луч скачет по чашке с кофе. Я сижу за столом перед раскрытым макбуком. Мой взгляд скользит по окружающим меня предметам, и я понимаю, что все это как-то связано с человеком по имени Рома Баннов. Оглянитесь вокруг. Так же и у вас: все, что вы видите, так или иначе связано с вами.

Со всем, что вас окружает, у вас есть отношения. Этот простой факт имеет далекоидущие последствия. Как вы потом убедитесь, эти отношения двусторонние, и они формируют характер ваших связей не только с людьми и предметами, но и с собственными поступками и их последствиями. Готовность признать наличие связи между поступками и последствиями я называю *ответственностью*. Дело в том, что эта связь всегда есть, но очень часто она ускользает из виду, поэтому обнаружение ее так важно.

Осознавая ответственность, мы можем влиять на то, что с нами происходит. Приведу пример. Допустим, я учусь пилотировать самолет. Учебный полет, рядом со мной инструктор, я должен отработать посадку. Внезапно погода начинает меняться, и мы садимся при сильном боковом ветре. Я — пилот, инструктор наблюдает за моими действиями и бьет по рукам, если что. Погодные условия сложные, в итоге происходит довольно жесткая посадка. Кто виноват? Формально — инструктор, и, конечно, он несет за эту ситуацию ответственность. Однако, если я спрошу себя, каков мой вклад в это событие, что я должен был предусмотреть, что необходимо было сделать, я быстро приду к пониманию того, какое **лично я** имею отношение к произошедшему, какие мои действия способствовали такому развитию обстоятельств (рис. 1).

Например: я стал нервничать или даже паниковать, ослабил внимание, начал злиться на инструктора. В результате я потерял контроль над ситуацией. В этом мой «вклад» в жесткую

Кто ответственен? Кто виноват?



Всегда есть связь между вами и тем, что происходит

Рис. 1. Связь есть всегда

посадку. Повторюсь: конечно, за безопасность учебного полета отвечает инструктор. Однако я мог бы внимательнее ознакомиться с погодной сводкой, подробнее обсудить с инструктором порядок необходимых действий, высказать сомнения и задать вопросы.

Такой анализ ситуации выведет меня на новый уровень ее осознания. Я пойму, что мог действовать более конструктивно, отмечу, как следует себя вести в будущем, чтобы избежать подобных инцидентов. Я узнаю также, на что я не мог (и не смогу) повлиять. Таким образом, степень управляемости ситуации с моей стороны повышается. В этом и состоит практическая польза ответственности — в осознании собственного вклада в ситуацию, в ее управляемости.

Еще пример: вы провалили важные переговоры и очень расстроены этим. Вы долго и усердно готовились к встрече, но все пошло не по плану. Вторая сторона существенно сократила длительность переговоров, объявив, что у нее всего 15 минут, и сразу перешла к атакующим действиям. Это выразалось в манипуляциях, давлении, шантаже, агрессивном поведении. Сыпались угрозы, оскорбления. В общем, все как мы любим.

Вы не смогли справиться с ситуацией: запаниковали, забыли, как себя вести в подобных случаях, какие техники использовать (хотя вы ими владеете), впали в ступор, буквально проглотили язык. Вы почувствовали себя проигравшим еще до того, как это произошло.

Формально вашей вины здесь нет. Анализируя произошедшее, вы будете спрашивать себя: «Что я *не* предусмотрел?», «Чего я *не* сделала?». И для анализа это неплохие вопросы. Ход ваших рассуждений будет именно таким: «Я не справился...», «Мне помешало...», «Надо было бы лучше...». Но для того, чтобы обнаружить свой вклад-ответственность, вам необходимо спросить себя: «*Что я сделал?*» И тогда вы заметите то, что *действительно произошло*, и это поможет вам ответить на другой полезный вопрос: «Что нужно предпринять, чтобы в будущем получить другой результат?»

Ответственность — она ведь про *ответы*. Ответственность намекает нам на то, что отвечать *нужно*. Правда, непонятно кому, перед кем и за что. Непонятно также кому, перед кем и за что отвечать не надо и кто (или что) это решает. И что произойдет, если твой ответ не будет принят.

Я не разделяю мысль о том, что каждый человек несет полную ответственность за все, что происходит в его жизни. Мне эта идея кажется не только неправильной, но и опасной. Я понимаю, что она апеллирует к активной жизненной позиции, но также я прекрасно знаю, что во многих ситуациях эта позиция не работает. Есть многое, за что вы не отвечаете. Например, вы не отвечаете за то, кем родились — мальчиком или девочкой (да и вообще за то, что родились), вы не выбираете родителей, родину, сословие (или класс, касту — в зависимости от того, где родились), общество в широком смысле этого слова с его идеями, установками, возможностями и ограничениями. Вы также не выбираете собственные гены (возможно, это они выбирают вас). Видите, личная ответственность ограничена.

Ограничение ответственности хорошо проявляется при возникновении так называемых психологических проблем, некоторые из которых имеют социальные корни. Речь идет о ситуациях,

когда ответственность передается человеку вместе с проблемой, и делай потом с этим что хочешь. Психологи, психиатры, наркологи — все в твоём распоряжении. Хорошо, конечно, для себя определить и знать наверняка, где заканчивается ваша ответственность и начинается ответственность других людей.

Таким образом, ответственность живет везде, о ней можно говорить в контексте долга, обязанности или наказания. Нам же важно понимать, что ответственность **не противоположна** позиции «я здесь ни при чем», и уметь оценивать последствия своих действий и признавать сопричастность к ним.

Чтобы начать разбираться в том, **как и где** мы влияем на свою жизнь, предлагаю вам выполнить упражнение.

Упражнение 1

(время выполнения — 5 минут)

Иногда мы попадаем в ситуации, которые нам не нравятся. Подумайте сейчас об одном из таких событий в вашей жизни (сфера может быть любой — как профессиональной, так и бытовой) и проанализируйте, каков ваш вклад в то, что с вами произошло. Ответьте на два вопроса:

1. **Что вы сделали** для того, чтобы попасть в эту ситуацию?
2. **Что нужно предпринять**, чтобы изменить эту ситуацию?

Ответы зафиксируйте.

Комментарии к упражнению

Ответы могут быть самыми разнообразными, например: «ничего не делал», «молчала», «принимал все как есть», «надеялась на высшую справедливость». Здесь обращаю ваше внимание на то, что нам нужны именно **действия** (расхожую точку зрения, что бездействие — тоже действие, в расчет не принимаем; бездействие — это бездействие). Возможно, поначалу на ум вам будет приходить, что именно вы *не сделали*. Не останавливайтесь в рассуждениях, сфокусируйтесь на действиях.

Допустим, вы оказались на улице без зонта и промокли под дождем. Как вы оказались в этой ситуации? Первое, что

вы можете сказать: «Дождь для меня случайность, я не мог предугадать, что он пойдет. Я не могу постоянно следить за прогнозом погоды». Но это то, что вы *не* сделали. Задайте себе другие вопросы: «Каков же мой вклад в эту ситуацию? Что я сделал, чтобы оказаться в ней?» И тогда появятся другие ответы: «*Понадеялся* на везение, несмотря на то, что на улице осень, дождь идет каждый день, и с утра я обратил внимание на тучи». «В следующий раз я не стану *надеяться* (а ведь именно это я сделал и попал под дождь), а на всякий случай возьму с собой зонт».

У одного моего клиента (назовем его Павлом Н.) вариации слова «*надеяться*» так часто встречались в ответах при разборе совершенно разных ситуаций, что, заметив это, он сказал буквально следующее: «Я все время на что-нибудь надеюсь, будь то работа или личная жизнь. Это похоже на стратегию надежды. Интересно, чем все кончится...»

Выполнение упражнения 1 поможет вам установить связь между своими действиями и их последствиями. Именно то, что вы сделали, — **действие** — обозначает ваш вклад в то, что с вами **происходит**. Это действие совершаете именно вы, вы имеете к нему непосредственное отношение. И изменение этого действия будет самым точным и эффективным способом изменения ситуации, потому что решение — «сделать так» или «сделать по-другому» — принимаете только вы, оно полностью в зоне вашего контроля.

Сфокусируемся сейчас на профессиональной сфере и представим, что ваш сотрудник часто срывает сроки. Каков ваш вклад в эту ситуацию? Возможным ответом на этот вопрос будет: «Я криво закрепляю договоренности, рассчитываю на пунктуальность сотрудника, владею не всей ситуацией». Чтобы решить проблему, попробуйте повлиять на сотрудника через конкретные действия: изучайте ситуацию, точнее и прочнее закрепляйте договоренности с сотрудником, проверяйте, достигнуто ли взаимопонимание.

Продолжим поиск связей и сделаем еще одно упражнение.

Упражнение 2

(время выполнения — 5 минут)

Подумайте сейчас о команде, в которой вы работаете. В ней наверняка есть те, кто не всегда конструктивен в своем поведении, чьи действия НЕ направлены на достижение командных целей. Давайте выясним, как вы на это влияете. Для этого ответьте на вопросы:

1. **Каков мой вклад** в то, что мои сотрудники так себя ведут? Что я сделал для того, чтобы они себя так проявляли?
2. **Что я могу сделать**, чтобы сотрудники вели себя по-другому?

Ответы зафиксируйте.

Комментарии к упражнению

Как и в предыдущем упражнении, сфокусируйтесь на действиях, а не на бездействии. Это упражнение будет особенно полезно, если вы руководитель, а речь идет о вашей команде. Для иллюстрации разберем именно этот пример. Давайте пристальнее посмотрим на коллектив и те командные роли, которые в нем проявляются. Например, вы можете заметить, что в команде появились паникеры. Каков ваш вклад как руководителя в эту ситуацию? Возможно, вы:

- сознательно или неосознанно скрываете от сотрудников часть информации, неопределенно отзываетесь о волнующей их ситуации (люди не знают, что их ожидает, начинают фантазировать и думать о плохом, как следствие, возникает паника);
- делаете процессы непрозрачными, возможно, потому, что считаете, что это поможет вам держать сотрудников в узде (люди толком не понимают, кто из них за что отвечает, кого будут хвалить/наказывать, начинают додумывать плохое);
- нервничаете, дергаетесь, иногда срываетесь на подчиненных (люди видят: что-то не в порядке, а поскольку ваше поведение для них является ролевой моделью, они могут решить, что дела совсем плохи, и начнут волноваться).

Скрывать часть информации, делать процессы непрозрачными, нервничать, дергаться, срываться на подчиненных — это все ваш вклад в появление паникеров. Обнаружение вклада даст ключ к решению проблемы: делитесь с сотрудниками информацией, сделайте процессы прозрачными, уберите собственную нервозность, и паники станет меньше.

Или, допустим, в команде появились саботажники. Каков возможный вклад в это руководителя, что он делает? Например, он:

- указывает неопределенные сроки выполнения задачи — это провоцирует исполнение работы не вовремя;
- ставит задачу в наказание — это провоцирует протест со стороны подчиненных;
- сам саботирует некоторые задачи, спущенные сверху, — сотрудники следуют ролевой модели своего руководителя.

Обнаружение связи между действиями и их последствиями дает вам возможность сформулировать полезные выводы, а именно: всегда следует четко указывать подчиненным сроки выполнения задания, задачи стоит «продавать», а не превращать в средство наказания, необходимо применять практику «переговоры вместо саботажа», и ситуация улучшится. Все это вы точно **можете** сделать, потому что эти действия зависят от вас. Вы с ними *связаны*.

Собственно, цель выполнения этого упражнения — определение действий, которые надо прекратить делать, и действий, которые надо начать делать, чтобы получить другой, лучший результат. Эту задачу мы решаем, используя понятие «вклад».

Если вы сделали эти два упражнения, значит, вы готовы к следующему шагу. Для обнаружения связей и развития навыков управления своей жизнью регулярно выполняйте следующую практику.

Полезная практика 1. «Каков мой вклад?»

«Каков мой вклад?» — один из самых полезных вопросов, которые вы можете себе задать. Особенно если вам что-то не нравится. Вас окружают одни завистники. Каков ваш вклад в это? У вас не осталось друзей. Каков ваш вклад в это? Ваша жена растолстела. Каков ваш вклад в это? Ваш муж — козел. Каков ваш вклад? Вас постоянно подводят, вас игнорируют, вас не ценят. Какова степень вашего участия в этом, ваша доля?

И конечно, важным плюсом этой практики будет вывод: что я изменю, что я теперь буду делать по-другому. Для более системного применения этой практики используйте представленную ниже модель (табл. 1).

Таблица 1

Ситуация (событие)	Вклад через действия	Что я изменю
Саботажники в команде	1. Указываю неопределенные сроки выполнения задания. 2. Ставлю задачу в наказание. 3. Сам саботирую некоторые задачи	1. Буду четко указывать сроки выполнения задания. 2. Буду «продавать» задачи. 3. Буду договариваться с руководством, а не саботировать его задания
Меня снова подвели	Понадеялся на сотрудника, посчитал его достаточно самостоятельным	Перестану слепо доверять, буду контролировать
...		
...		

После первых двух упражнений вы без труда будете делать эту практику. В процессе ее выполнения вы поймете, на что влияете, а на что нет. А если вы влияете на ситуацию, значит, можете изменить ее. При желании, разумеется. Это помогает сфокусироваться на тех событиях, которые вам подконтрольны, и, как следствие, сделать жизнь более управляемой. И да, такая практика инициирует перемены к лучшему в вашей жизни.

Дополнительный бонус этой практики — набор, список действий, которыми вы чаще всего вкладываетесь в ситуацию. Вклад — он же про действия. Повышение осознанности в этом случае — просто побочный продукт.

РАЗВЕ МОЖНО БОЯТЬСЯ ГЛАГОЛОВ?

Вообще, вклад в любое дело — хороший ответ на вопрос: «Как я в этом участвую?»

В предыдущих упражнениях и *полезной практике 1* для описания степени своего участия в собственной жизни вам понадобились специальные слова — слова-действия, слова-движения, слова, обозначающие факт работы. Я говорю о глаголах. Если бы в отношении частей речи действовали законы эволюции, то на самых низших ступенях стояли бы междометия и предлоги, а на вершине — глаголы. И если мир существует сам по себе, то ваша жизнь — нет, вы всегда с ней что-то делаете, поэтому глаголы играют особенную роль. Это может показаться неожиданным, но именно глаголы определяют время.

Вот наши герои. «Работаю», «вкладываюсь», «делаю», «воздействую» — все, что описывает процесс. «Выбираю», «решаю», «разрешаю», «справляюсь» — все, что описывает движение. «Живу», «надеюсь», «знаю», «люблю» — все, что к чему-то ведет.

Чувства, эмоции, настроения, состояния не стабильны, они динамичны, поэтому и описываются глаголами. Вы можете радоваться или огорчаться, возмущаться или бояться, испытывать раздражение или отвращение, и это тоже ваше участие в жизни.

Ментальный процесс — именно процесс, а не состояние — также *глаголен* (в нем есть элемент действия). Размышляя, мы делаем открытия, совершаем прорывы, достигаем. Когда вы о чем-то думаете, когда вы во что-то верите, когда вы чем-то вдохновляетесь, вы действуете — движетесь.

И конечно, у каждого из нас есть самый главный, центральный, глагол, который управляет не только всеми другими глаголами, но и нашей жизненной стратегией. Помните историю

моего клиента Павла? Ну того, у которого стратегия надежды? Так вот, его центральный глагол — *надеяться*. Выполняя упражнения из этой главы, вы наверняка встретите **свой самый главный глагол**. А когда встретите, не забудьте его поблагодарить. Он ведь указывает вам на вашу стратегию.

Лично у меня много благодарности глаголам, и я готов бесконечно петь им дифирамбы. Глаголы не стоят на месте, их невозможно поймать или остановить. Глаголы — это и есть сама жизнь, они заставляют действовать, дышать и вертеться. Они достают из ям, очищают, толкают вперед и вверх. А если вы чего-то боитесь (например, упасть с высоты), то подумайте: разве можно бояться глаголов?

ЭТО — ВАШЕ

Итак, все мы что-то **делаем** со своей жизнью, и у каждого из нас, наверное, есть метафора на этот счет. Подумайте об этом несколько секунд. На вопрос: «Что я делаю со своей жизнью?» — сложно бывает ответить с ходу, поэтому мы часто используем именно метафоры. И те глаголы, которые вы подберете при ответе на этот вопрос, будут метафоричны, они будут иметь несколько смысловых слоев, и в этом их главная ценность.

Давайте поэкспериментируем: какую метафору используете вы? Может быть, вы *строите* свою жизнь? В этом случае имеет смысл использовать соответствующие понятия. Насколько надежен фундамент? Из какого материала несущие стены (кирпичи, дерево или, может быть, бетон)? Что с крышей? Куда выходят окна, большие ли они? Сколько в доме дверей, насколько они прочные? Рядом есть дома или они только строятся? И кто еще, кроме вас, работает на этой стройке? Вы здесь главный? Что именно вы здесь делаете?

Если вам подходит эта метафора, подумайте, почему *она* работает, в чем особенность вашей стройки, в чем ваше ноу-хау.

Или, может быть, вы *конструируете* свою жизнь? Тогда подумайте: это конструктор из вашего детства или примерно такой,

как вы недавно купили своему ребенку? Какой-то конкретной марки? Как часто после создания модели остаются лишние детали и что вы с ними делаете? Вы конструируете в одиночку или с кем-то? Что вы любите собирать больше всего? А бывает так, что собираете-собираете, а потом бросаете, не завершив начатое?

Если вам подходит эта метафора, подумайте, почему *она* работает, в чем уникальность вашего конструктора, в чем ваше ноу-хау.

Если же вы *пробуете жизнь на вкус*, то вы внутри гастрономической темы. Кто вы в этой метафоре? Вы ни в чем себе не отказываете или, наоборот, сидите на диете? Может быть, поститесь? Ни с чем не перебарщиваете? Едите большими порциями или смакуете каждый кусочек? Какой вкус жизни вы любите? Добавляете в блюда специи? А бывает так, что у вас что-то пригорает?

Если вам подходит эта метафора, подумайте, почему *она* работает, в чем изюминка вашего блюда, в чем ваше ноу-хау.

А может быть, ваша метафора звучит так: «Жизнь — это путешествие». Тогда подумайте, куда вы направляетесь и на чем — на поезде, автомобиле, велосипеде или пешком. Может быть, вы едете на курорт или поднимаетесь в горы, совершаете паломничество или отправились в кругосветку? Или это межзвездная экспедиция? Вы путешествуете в компании или в одиночку? Что вы видите вокруг себя? Это вообще ваш план или чей-то еще? Какова цель вашего путешествия?

Если вам подходит эта метафора, подумайте, почему *она* работает, в чем неповторимость вашего путешествия, в чем ваше ноу-хау?

Я привел четыре примера, но метафор, описывающих то, что мы делаем со своей жизнью, бесконечное множество: муравейник, кино, клуб по интересам, аэропорт, цирк, дайвинг, театр, восточный базар... Может быть, читая эти строки, вы *нашли свою метафору*. Как бы то ни было, это — уникальный способ описания того, что вы делаете со своей жизнью.

Эту неповторимость усиливает ваше ноу-хау. Возможно, только вы знаете секрет, который позволяет вам собирать из конструктора все, что вы хотите. Или, допустим, карта вашего

путешествия известна только вам, и никто другой не догадывается о том, какие сокровища ждут вас на этом пути. Или, может быть, на своей стройке-жизни вы перемещаете бетонные блоки силой мысли. Или рецепт вашего блюда-жизни написан на известном лишь вам языке.

Вы же помните, что сейчас мы находимся внутри эксперимента и используем метафоры-описания?

Размышление о собственной метафоре — очень глубокое ментальное упражнение. По мере его выполнения выявляются детали, которых вы до сих пор не замечали. Например, может оказаться, что на стройке вы... просто наблюдаете за тем, как идет строительство, с конструктором... все еще разбираетесь, а внутри кулинарной метафоры... не вы готовите, а готовят для вас. Любопытно, не правда ли? Большая польза этого эксперимента в возможности увидеть, как вы участвуете и как не участвуете в своей жизни.

Я люблю этот эксперимент-упражнение, на тренингах и в индивидуальных сессиях он приносит участникам много инсайтов. С помощью собственной метафоры неожиданно просто увидеть собственное участие, а ведь оно и есть та самая нить, с помощью которой вы управляете тем, что у вас есть.

Что ж, каждый из нас, если не знает наверняка, обязательно догадывается о том, **что** и **как** он делает. Метафоры — они ведь про то, что сложно или невозможно сформулировать буквально. Они могут указать направление, в котором необходимо размышлять, и в этом их польза. Поэтому данный эксперимент — один из ключей к «Методу имени ...», он приоткрывает его суть и подтверждает его уникальность.

Теперь посмотрим на этот эксперимент с другого угла. Метафорическое описание того, что мы делаем со своей жизнью (или того, что с ней делают другие), и наше ноу-хау в этом можно назвать метафорой личной стратегии, это один из ключей к той вашей стратегии, в которой вы живете. Стройка, конструктор, путешествие, театр — внутри каждого из этих образов есть своя логика, работают свои законы, становятся предсказуемыми те или иные результаты. И самое важное: это точно ваше.

А еще этот эксперимент наглядно показывает, что мы думаем об окружающем нас мире (как в нем все устроено, как он работает), как относимся к нему и как, по нашему мнению, он относится к нам. Ведь все отношения в этом мире двусторонние.

ЧТО НА ЧТО

Итак, вы разобрались с вашим вкладом в свою жизнь — действиями, которые вы совершаете, которые находятся в сфере вашего влияния. Эти действия не остаются без ответа, они вызывают те или иные реакции, направленные на вас. Так на вас реагирует *среда*.

С практической точки зрения совершенно бессмысленно рассматривать человека и его поведение в отрыве от среды. Невозможно отделить бизнес от его владельца, команду от ее руководителя, бизнес-процесс от его исполнителя и наоборот. Можно сказать, что команда — это среда руководителя. Тогда для самой команды средой будет компания, для компании — индустрия и т.д. Среда — эдакая матрешка. Кто и что является средой, зависит только от масштаба и угла зрения.

Среда, окружающий мир дают нам много чего интересного — от непредсказуемой пандемии до предсказуемой зарплаты, от людей, которых мы любим, до тех, которых сторонимся, от фондового рынка до тюрьмы. Мы защищаемся от среды, сопротивляемся или противодействуем ей, пытаемся сохранить равновесие. Мы так на нее реагируем. В ней мы находим силы и успокоение, а также вызовы — своеобразный китч развития и непреходящий атрибут преодоления.

Иногда, конечно, среда дает нам пинка, и мы покорно принимаем это.

По поводу взаимоотношений среды и человека очень точно выразился заядлый курильщик добродушный дедушка-бог Фриц Перлз, основатель гештальт-терапии: «Среда не создает индивида, как и индивид не создает среду. И среда, и индивид являются тем, что они есть... благодаря своим отношениям друг