

*Таша
Эйрих*

Почему
мы не осознаем
себя так хорошо,
как нам кажется,
и почему отчетливое
представление о себе
помогает добиться
успеха в карьере
и личной жизни

ИНСАЙТ

Оглавление

Глава 1. Метанавык XXI столетия	12
---------------------------------------	----

ЧАСТЬ I

ТРУДНОСТИ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ САМОСОЗНАНИЯ

Глава 2. Анатомия самоосознания	32
Глава 3. «Слепые зоны»	60
Глава 4. Культ себя	84

ЧАСТЬ II

ВНУТРЕННЕЕ САМОСОЗНАНИЕ: ПРАВДА И ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Глава 5. Думать не значит знать	112
Глава 6. Эффективные инструменты внутреннего самоосознания	143

ЧАСТЬ III

ВНЕШНЕЕ САМОСОЗНАНИЕ: ПРАВДА И ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Глава 7. Правда, которую мы редко слышим	172
Глава 8. Получение и осмысление неприятной или неожиданной обратной связи, а также реакция на нее	206

ЧАСТЬ IV

ОБЩАЯ КАРТИНА

Глава 9. Как лидеры формируют команды и организации, которым свойственно самоосознание	226
Глава 10. Как выжить и добиться успеха в мире, полном иллюзий	270

Приложение 1. Каковы ваши ценности?	304
Приложение 2. Каковы ваши увлечения?	306
Приложение 3. Каковы ваши стремления?	307
Приложение 4. Какова ваша идеальная среда?	308
Приложение 5. Каковы ваши сильные и слабые стороны?	309
Приложение 6. Какое влияние ваше поведение оказывает на других людей?	311
Приложение 7. Есть ли у вас «неизвестные неизвестные»?	313
Приложение 8. Подвержены ли вы культу себя?	315
Приложение 9. Насколько вы скромны?	316
Приложение 10. Какова ваша потребность в знании абсолютной истины?	318
Приложение 11. Часто ли вас поглощает руминация?	320
Приложение 12. Какой у вас тип мышления — ориентированный на обучение или на результат?	322
Приложение 13. Сколько обратной связи вы получаете?	324
Приложение 14. Бесплатные ресурсы для получения круговой обратной связи	326
Благодарности	328
Примечания	331

Маме, Нони и моему любимому С. П.

*Возвещать Истину — значит многим
рисковать. Иногда вестнику Истины
приходится молчать, чтобы его не за-
ставили умолкнуть навеки. Но даже
если Истину нельзя высказать вслух,
ее все равно надобно знать. Пускай
вы не посмеете сказать Истину лю-
дям, никогда не лгите себе.*

Фрэнсис Хардинг

Глава 1

Метанавык XXI столетия

В лагерь примчались гонцы со срочным известием. Примерно в семи милях обнаружена группа из тридцати пяти вражеских разведчиков, разбивших лагерь в скалистом овраге. Какое решение примет молодой подполковник?

Ситуация была весьма напряженной, и он понимал это. В конце концов, идет война, и только он один отвечает за 159 новобранцев, которых привел на поле боя. Будучи двадцатидвухлетним новичком без всякого боевого опыта, сейчас подполковник оказался вторым человеком в командовании всем войском. Ему необходимо было не только действовать быстро и решительно, но и проявить себя перед теми, кто за ним наблюдал. Это была важнейшая проверка его воинского мастерства, но он не сомневался, что успешно выдержит испытание. В высшей степени уверенный в себе молодой человек *жаждал* показать своим командирам, на что он способен.

Вражеские солдаты засели в овраге? Они явно планируют идти в наступление — к такому выводу (как оказалось впоследствии, ошибочному) без малейших колебаний пришел подполковник и приказал готовиться к внезапному нападению. Рано утром 28 мая его отряд атаковал ничего не подозревающего противника, у которого не было ни единого шанса на спасение. Менее чем через пятнадцать минут тринадцать вражеских солдат были убиты, а двадцать два взяты в плен.

Переполненный гордостью за свою победу, подполковник вернулся в лагерь и стал писать письма. Первое было адресовано командующему. Прежде чем приступить к описанию самой битвы, осмелевший командир

воспользовался возможностью выразить недовольство своим жалованием и уделил этому восемь абзацев. Следующее письмо адресовалось младшему брату, которому подполковник небрежно хвастал своим бесстрашием перед лицом противника. «Говорю тебе совершенно точно, — писал он, — я слышал, как вокруг меня свистят пули. Поверь мне, есть что-то завораживающее в этом звуке» [1].

После того как самовосхваляющие послания были написаны, настало время планировать следующий шаг. Убежденный в том, что противник, жаждущий сатисфакции, вот-вот предпримет ответную атаку, подполковник решил, что ему нужно найти более подходящее место для своего лагеря. Перебравшись через ближайший горный хребет, отряд оказался в большой низине. Со всех сторон луг окружали холмы, поросшие кустами и густым сосновым лесом. Изучив местность, подполковник заявил, что это идеальная оборонительная позиция, и приказал солдатам начать приготовления.

Через несколько дней он с гордостью наблюдал за тем, как солдаты заканчивают строить круговой частокол, состоящий из десятков вертикально установленных бревен высотой семь футов, украшенных черепами животных. Поскольку за этим частоколом могли укрыться только семьдесят человек, командир отряда приказал солдатам выкопать траншею длиной три фута, чтобы в ней могли укрыться остальные. Юный подполковник считал все эти действия превосходными и заверил командующего: «С помощью самой природы мы сделали хорошее укрепление и, очистив луга от кустов, подготовили отличное место для сражения». Он знал, что у противника будет численное превосходство, но все же докладывал: «Даже с таким небольшим войском мне не страшна атака пятисот солдат» [2].

К сожалению, не все были согласны с самоуверенным молодым командиром. Одним из многих его спорных решений был выбор местоположения форта. Поскольку форт был построен на мягком грунте, даже небольшой дождь превратил бы всю низину в болото, а ливень затопил бы траншею и промочил насквозь амуницию. Кроме того, форт находился так близко к лесу (всего в 60 футах), что вражеские стрелки могли незаметно подобраться и без усилий вести огонь по нему с близкого расстояния. Что касается самого форта, командир войска союзников, закаленный в боях ветеран, утверждал, что «эта маленькая штуковина в низине» просто не устоит.

Непоколебимый и убежденный в своей правоте, подполковник отменил все доводы, в ярости объявив этого командира и его войско «коварными демонами» и «шпионами». Это повлекло за собой бунт, после которого

командир союзников и его сторонники в страхе (кстати, вполне обоснованном) сбежали. В состоявшейся далее битве подполковник уже не считал свист пролетающих мимо пуль таким уж завораживающим.

А битва оказалась крайне важной. Настолько важной, что ошибки подполковника изменили ход истории. В последующие годы историки пытались объяснить, почему это сражение закончилось трагедией. Многие справедливо критиковали подполковника за то, что он «наступал, когда следовало отступить; вступил в бой, не дождавшись подкрепления; выбрал непригодное для обороны место; кое-как возвел форт; настроил против себя... союзников и с поразительным высокомерием полагал, что сумеет разбить внушительные силы противника» [3].

Однако этот провал нельзя относить исключительно на счет тактических ошибок, неправильных маневров или потери доверия подчиненных. Анализ всех этих факторов не учитывает основной причины: подполковнику не хватало одного важного, хотя и до сих пор наименее изученного наукой качества, от которого зависит успех или неудача, будь то на поле боя, рабочем месте или где бы то ни было — самоосознания.

Хотя точное определение этого термина сложнее, чем кажется на первый взгляд, по сути, **самоосознание** — это **способность человека осознавать себя: понимать, кто он, каково его место в окружающем мире и как его воспринимают другие люди***. Платон призывал нас «познать самих себя», а философы и ученые всегда превозносили силу самоосознания. На самом деле эта способность представляет собой один из наиболее удивительных аспектов человеческого бытия. В своей книге *The Telltale Brain*** нейробиолог Вилейанур Рамачандран возвышенно описывает ее так:

Любая обезьяна способна достать банан, но только люди могут достичь звезд. Обезьяны живут, соперничают, размножаются и умирают в лесах — вот и весь сказ. Мы же скрещиваем гены, расщепляем атомы, запускаем ракеты. Мы вглядываемся в небеса и все глубже проникаем в значение числа π. И что, возможно, примечательнее всего, мы заглядываем вглубь себя, собирая мозаику нашего уникального и чудесного мозга... Безусловно, это величайшая из всех загадок [4].

* Во всей книге основные термины, инструменты и выводы выделены жирным шрифтом для того, чтобы было легче на них ссылаться.

** Издана на русском языке: *Рамачандран В. Мозг рассказывает. Что делает нас людьми.* — М. : Карьера Пресс, 2016.

Принято считать, что способность понять себя лежит в основе выживания и развития человека [5]. На протяжении миллионов лет предки *человека разумного* эволюционировали крайне медленно. Однако, по мнению Рамачандрана, примерно 150 тысяч лет назад произошел скачок в развитии человеческого мозга, вследствие которого, помимо всего прочего, наши пра-родители обрели способность анализировать собственные мысли, чувства и поступки, а также воспринимать происходящее с точки зрения других людей — и, как вы узнаете далее, обе способности имеют важнейшее значение для самоосознания. Этот скачок не только создал основу для высших форм человеческого самовыражения, таких как искусство, духовные практики и язык, но и обеспечил человеческому виду преимущество в борьбе за существование, ведь для того чтобы выжить, нашим предкам приходилось действовать сообща [6]. Способность оценивать свои поступки и решения, а также интерпретировать их влияние на других членов племени, помогала древним людям, выражаясь современным языком, не быть изгнанными из общества.

Но перенесемся в XXI столетие. Хотя мы, возможно, не сталкиваемся ежедневно с угрозами существованию, как наши предки, самоосознание нам не менее необходимо для выживания и успеха — на работе, в отношениях и в жизни в целом. Существуют убедительные научные доказательства того, что люди, которые знают себя и понимают, как их воспринимают окружающие, счастливее других [7]. Они принимают более разумные решения [8]. Они выстраивают более качественные личные [9] и профессиональные отношения [10]. Они воспитывают более развитых детей [11]. Они становятся более умными [12], незаурядными студентами и впоследствии выбирают более перспективную карьеру [13]. У них в большей степени развиты творческие способности [14], они более уверены в себе [15] и лучше владеют навыками коммуникации [16]. Они менее агрессивны [17] и в меньшей степени склонны к обману, мошенничеству и воровству [18]. Они добиваются более высоких результатов на работе [19] и чаще получают повышение [20]. Они более эффективные руководители [21] и под их началом работают более увлеченные сотрудники [22]. Они даже возглавляют более прибыльные компании [23].

При всем при том отсутствие самоосознания в лучшем случае может быть сопряжено с риском, а в худшем — обернуться катастрофическими последствиями. В сфере бизнеса, независимо от того, чем мы занимаемся и на каком этапе карьерного пути находимся, успех зависит от того,

какие мы и какое впечатление производим на руководителей, клиентов, покупателей, сотрудников и коллег. Важность понимания этого возрастает по мере повышения уровня в иерархической системе компании: отсутствие самоосознания у топ-менеджеров на *600 процентов повышает вероятность* того, что они поставят компанию на грань провала [24] (что, по некоторым данным, может обойтись компаниям в баснословную сумму — 50 миллионов долларов на одного топ-менеджера) [25]. В целом специалисты, не обладающие самоосознанием, не просто менее удовлетворены своей профессиональной деятельностью: когда в их карьере наступает застой, им трудно даже разобраться, каким должен быть следующий шаг [26].

Этот список можно продолжать до бесконечности. После многолетних исследований в данной области я возьму на себя смелость утверждать, что **самоосознание — это метанавык XXI столетия**. И, как вы узнаете, все те качества, которые имеют решающее значение для достижения успеха в современном мире (эмоциональный интеллект, эмпатия, способность к влиянию и убеждению, коммуникативные навыки и сотрудничество), *проистекают из самоосознания*. Иначе говоря, без осознания себя почти невозможно овладеть теми навыками, которые делают нас более сильными командными игроками, незаурядными лидерами и людьми, способными строить прочные отношения как в профессии, так и в любых других сферах жизни.

Вряд ли найдется много людей, которые не понимали бы интуитивно, что самоосознание играет в их жизни важную роль. В конце концов, мы довольно свободно применяем этот термин по отношению к своим руководителям, коллегам, родственникам и политикам. Может быть, вы заметили, что при этом мы обычно употребляем его в негативном значении, например, когда говорим «такой-то просто не осознает себя»? Однако, несмотря на исключительно важную роль самоосознания в достижении успеха и счастья, это качество встречается крайне редко.

Большинство людей склонны к **самообману**, противоположности самоосознания, и не желают узнать правду, которая часто бывает безжалостной. Это особенно верно в случаях, когда самообман маскируется, как это обычно происходит, под инсайт. Подполковник, о котором рассказывалось в начале главы, — пример одного из них. Давайте теперь проанализируем современный пример. Не так давно я прочитала бестселлер Тревиса Бредбери *Emotional*

Intelligence 2.0* и с удивлением узнала, что за прошедшее десятилетие коллективный коэффициент эмоционального интеллекта возрос. (Эмоциональный интеллект [emotional quotient, EQ] определяется как способность распознавать, понимать собственные эмоции и эмоции других людей и управлять ими. Результаты многочисленных исследований показывают, что люди, обладающие эмоциональным интеллектом, добиваются более весомых результатов, более выносливы в борьбе с трудностями, более устойчивы к стрессу, лучше владеют навыками формирования отношений и т. п.) Однако в рамках моей работы в качестве организационного психолога выводы Бредбери не соответствовали моим наблюдениям: как минимум в отдельных случаях я видела, что в последние годы низкий коэффициент EQ становится более острой проблемой, а не наоборот.

Поразительную причину этого несоответствия я обнаружила только после того, как прошла онлайн-тест по определению EQ, ссылка на который была дана в книге. Действительно, исследование Бредбери охватывало поразительно большое число людей — 500 тысяч респондентов, однако его выводы основывались на их собственных оценках. Поразмыслите над этим. Вспомните человека с самым низким уровнем эмоционального интеллекта из всех, кого знаете. Допустим, вы попросили его оценить свой EQ. Сколько вы готовы поставить на то, что он считает свой показатель EQ *по меньшей мере* выше среднего? Таким образом, альтернативное и гораздо более вероятное объяснение — это **растущий разрыв между тем, какими мы видим себя и какие мы есть на самом деле**. Получается, то, что выглядело как повышение коэффициента EQ, скорее всего, было *снижением* уровня самоосознания**.

В современном обществе, члены которого становятся все более сосредоточенными на собственном «я», еще легче попасть в эту ловушку. Последние поколения выросли в мире, где самооценка превратилась в одержимость,

* Издана на русском языке: Бредбери Т., Гривс Дж. Эмоциональный интеллект 2.0. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

** Меня часто спрашивают о том, как самоосознание связано с эмоциональным интеллектом. Простыми словами, суть эмоционального интеллекта сводится к осознанию и регулированию собственных эмоций и эмоций окружающих, тогда как самоосознание — гораздо более широкое понятие, охватывающее наши внутренние качества, выходящие за рамки эмоций (наши ценности, увлечения, стремления, подходящие условия, паттерны, реакции и влияние на других людей), а также то, как нас воспринимают окружающие.

людям постоянно напоминают об их прекрасных и особых качествах. Гораздо заманчивее смотреть на себя сквозь розовые очки, чем объективно оценить, кто мы и как выглядим в глазах других людей. И эта проблема присуща не только одному поколению и имеет место не только в США: она затрагивает людей всех возрастов, разного пола, с разным уровнем образования, культурой и вероисповеданием.

Возможно, вы прямо сейчас думаете о людях из своего окружения, пребывающих в иллюзиях, над которыми вы тихонько посмеиваетесь. Это может быть ваш коллега, полагающий, что он блестящий оратор, при том что во время его выступлений все погружаются в сон; или ваш начальник, который гордится тем, что охотно идет всем навстречу, но при этом наводит страх на подчиненных; подруга, которая считает себя душой компании, но всегда ведет себя на вечеринках очень скованно. Тем не менее всем нам необходимо учитывать одну важную вещь. В Библии, в Евангелии от Матфея, 7:4, сказано: «Или как скажешь брату твоему: „дай, я выну сучок из глаза твоего“, а вот, в твоём глазе бревно?» На работе, дома, в ходе учебы, во время игры — везде **мы охотно обвиняем других в том, что они не осознают себя, но редко, если вообще когда-либо, спрашиваем себя, нет ли у нас такой же проблемы.** Вот вам наглядный пример: во время опроса, проведенного среди потенциальных читателей данной книги, целых 95 процентов респондентов отметили, что отчасти или в высокой степени осознают себя!

Хотя многие из нас считают, что знают себя достаточно хорошо, на самом деле в основном такая уверенность безосновательна. Исследователи пришли к выводу, что наша самооценка «во многих случаях искажена и в целом, и по содержанию» [27]. Результаты исследований говорят о том, что зачастую человек не способен правильно оценить свою эффективность и свои способности, от навыков лидерства до умения водить автомобиль, от успеваемости в школе до результативности на работе. И хуже всего то, что *наименее* компетентные люди, как правило, *больше всего* уверены в своих способностях.

В большинстве случаев «сучок» в нашем глазу виден всем, кроме нас самих. Таких примеров множество: это и лишенный музыкального слуха студент, который бросает учебу, чтобы стать певцом; и хвастливый начальник, который, прочитав десятки книг о бизнесе, остается ужасным руководителем; и отец, который проводит с детьми очень мало времени, но считает себя «отцом года»; и трижды разведенная женщина, твердо убежденная

в том, что каждый ее брак распался по вине бывшего супруга. Ну и тот самый подполковник, возомнивший себя военным гением, а на самом деле пытавшийся прыгнуть выше головы.

Впрочем, самоуверенность не единственная форма выражения низкого самоосознания. Порой нам не хватает ясности в отношении своих ценностей и целей, из-за чего мы постоянно принимаем решения, не соответствующие нашим интересам. В других случаях мы не осознаем, какое влияние оказываем на окружающих, и отталкиваем от себя коллег, друзей и членов семьи, даже не догадываясь об этом.

Если неспособность осознавать себя проявляется подобным образом, из этого вытекает резонный вопрос: что такое самоосознание? Когда я приступила к реализации трехлетней программы исследований по этой теме, наиболее логичным мне казалось ответить на этот вопрос в самом начале. Однако я была поражена множеством противоречащих друг другу определений. Смогу ли я разработать эмпирический метод повышения самоосознания без четкого определения этого понятия? В итоге мы с членами исследовательской группы в поисках закономерностей проанализировали результаты более чем 750 исследований и обнаружили два типа, как ни странно, не всегда взаимосвязанных самоосознания.

Внутреннее самоосознание подразумевает ясное видение себя. Это **обращенное внутрь понимание своих ценностей, увлечений, стремлений, подходящих условий, паттернов, реакций и влияния на окружающих..** Люди с высоким уровнем самоосознания склонны делать выбор в соответствии с тем, кто они есть на самом деле, благодаря чему они счастливее других, ведь жизнь приносит им большее удовлетворение. Поступки людей, не обладающих таким качеством, не согласуются с их истинным успехом и счастьем — например, они остаются на нелюбимой работе или не разрывают несчастливые отношения, потому что не знают, чего хотят.

Внешнее самоосознание подразумевает понимание себя посредством видения со стороны — словом, **знание того, как вас воспринимают окружающие.** Поскольку люди, обладающие внешним самоосознанием, могут правильно оценить себя с точки зрения других, они способны выстраивать более прочные и доверительные отношения. Те же, чей уровень внешнего самоосознания низок, настолько оторваны от того, что о них думают окружающие, что мнение других людей часто ошеломляет их — если, конечно, кому-то хватает смелости его высказать. Во многих случаях к тому времени,

когда эти люди получают такую обратную связь, отношения заходят уже слишком далеко, чтобы их можно было спасти.

Казалось бы, логично предположить, что человек, которому свойственно внутреннее самоосознание, обладает также и внешним, потому что осознание собственных чувств и эмоций помогает нам понять, какими нас видят другие люди. Но, как ни странно, результаты как моих, так и других исследований, показывают, что между этими двумя типами самоосознания *нет никакой зависимости*, а согласно некоторым исследованиям, она даже обратная! По всей вероятности, вы знакомы с людьми, которые занимаются самокопанием, но не имеют ни малейшего представления о том, какое впечатление производят на окружающих. Например, один мой знакомый каждый год тратит тысячи долларов на психотерапию, медитацию и ретриты, чтобы «работать над собой», но друзья считают его равнодушным человеком, который не отдает себе отчета в происходящем, а он об этом даже не догадывается. Вторая сторона этой медали сопряжена с другой опасностью. Чрезмерная заикленность на чужом мнении может помешать человеку сделать выбор в пользу собственного счастья и успеха.

В общем, для того чтобы обладать истинным самоосознанием, необходимо понимать себя, *а также* знать, как вас воспринимают окружающие. Более того, путь к обретению истинного самоосознания существенно отличается от того, каким его представляет себе большинство людей. Однако у меня есть хорошая новость для тех, кому эта задача кажется пугающей или недостижимой. По данным моих исследований, **навык самоосознания поддается развитию.**

Утром третьего июля наконец произошла эпическая битва подполковника. Войско из семисот вражеских солдат под командованием сводного брата одного из разведчиков, зверски убитых в предыдущем бою, окружило ненадежную крепость тремя большими колоннами. Несмотря на численность противника, подполковник был убежден, что одержит победу, как и в прошлый раз.

Из-под прикрытия леса на осажденных посыпался град пуль. А поскольку позиция отряда подполковника была совершенно незащищенной, его люди могли вести ответный огонь, только выглядывая из траншей и стреляя вслепую. В большинстве случаев они не попадали в цель. Когда положение ухудшилось, казалось бы, дальше некуда, сильный проливной дождь начал затапливать низину и превратил форт в грязевую яму, сделав

боеприпасы бесполезными. Битва длилась один день, но подполковник заплатил за нее непомерно высокую цену. Тогда как потери врага составляли всего тридцать человек убитыми и ранеными, в грязной, залитой кровью низине лежали сто убитых или раненых солдат его отряда. Четвертого июля подполковник сдался, подписав документ на языке, которого не знал. (Сделав это, он неумышленно сознался в совершении военных преступлений, и последствия этого поступка не давали ему покоя еще много месяцев.)

В довершение всего, когда подполковник и уцелевшие солдаты строем возвращались домой, они были не в силах помешать врагу разграбить их имущество. Полк, чудом избежавший полного уничтожения, был разделен на десять рот. А сам командир отказался принять понижение в звании до капитана и подал в отставку.

Однако вы очень удивитесь, узнав имя человека, который, попав во власть самообмана, потерпел позорное поражение. Описанные события происходили в 1754 году в месте под названием Грейт-Мидоуз, расположенном на территории современной Пенсильвании, а подполковником был не кто иной, как Джордж Вашингтон. Битва в форте Несессити положила начало Семилетней войне, и, как пишет английский писатель Хорас Уолпол, «пуля, выпущенная молодым виргинцем в американской лесной глуши, разожгла мировой пожар». Это был первый (и последний) раз, когда Вашингтон сдался врагу.

Учитывая репутацию Вашингтона как героического генерала, блестящего государственного деятеля и отца американской нации, поведение двадцатидвухлетнего новобранца кажется просто возмутительным. Но именно в этом все дело: хотя впоследствии Вашингтон стал мудрым, сдержанным, осознающим себя государственным деятелем, начинал он как дерзкий, самонадеянный, не осознающий себя выскочка. Историк Уильям Райт Эбботт писал: «В большей степени, чем у других, биография Вашингтона — это история человека, создавшего себя» [28]. Проанализировав его историю, мы обнаружим много подсказок, как пройти успешный путь к самоосознанию.

В тех случаях, когда Вашингтон 1.0 не был способен увидеть или признать свои недостатки, Вашингтон 2.0 получал удовольствие от их обнаружения [29]. «Я готов слушать о приписываемых мне или реальных ошибках, — заявил он. — Человек, который стремится быть на хорошем счету у других людей, обязан делать это» [30]. В тех случаях, когда Вашингтона

1.0 не волновало, что о нем думают окружающие, Вашингтон 2.0 «изучал каждый аспект [важных решений], анализировал, как будут восприняты его действия» [31]. В тех случаях, когда Вашингтон 1.0 предпочитал фантазию реальности, Вашингтон 2.0 считал, что необходимо «принимать во внимание средства, а не желания» [32]. В тех случаях, когда Вашингтон 1.0 страдал манией величия, Вашингтон 2.0 сдерживал свои амбиции скромностью и служением идеалу. Например, когда Конгресс выбрал его президентом, он сдержанно отреагировал на это: «Хотя я осознаю всю тяжесть возложенной на меня задачи и чувствую свою неспособность выполнить ее... все, что я могу обещать, — это то, что буду работать над этим с честным усердием» [33].

Как известно, был только один президент Джордж Вашингтон. И суть вот в чем: множество людей (специалистов, родителей, учителей, студентов, творческих натур) прошли подобную трансформацию. Последние три года я занималась поиском и изучением таких исключений — тех, кто вопреки трудностям добился значительных сдвигов в самопознании и пожал плоды своих усилий. В этой книге вы услышите вдохновляющие и поучительные истории о них.

Следует отметить, что изучение таких исключительных случаев не было моим первоначальным планом. Приступив к исследованиям, после анализа всех тех работ по теме самоосознания, к которым мы с моей командой могли получить доступ, я приняла решение провести интервью с несколькими десятками человек, соответствующих нашим критериям высокого уровня самоосознания. Я рассуждала так: если мне удастся узнать, что делают эти люди, я разгадаю их секрет и поделюсь им с остальными. Однако я наткнулась на глухую стену, существование которой, как выяснилось впоследствии, можно было предвидеть. Проведение интервью с людьми, чье самопознание произошло естественным образом, иными словами, которым всегда было свойственно самоосознание, оказалось, как ни странно, лишенным смысла. Я спрашивала своих собеседников, что они делают для развития самоосознания, и они отвечали что-либо в таком роде: «Не знаю. Наверное, я просто пытаюсь размышлять о себе», или «Я никогда об этом не думал. Я просто делаю это», или «Мне это дано от рождения».

И вдруг на меня снизошло озарение: если я хочу взломать этот код, мне нужно искать ответ не у тех, кто всегда обладал самоосознанием. Напротив, я должна найти тех, кто добился впечатляющих, переломных улучшений в понимании самого себя, уже будучи взрослым. Другими словами, мне

необходимо было изучать людей, обладающих самоосознанием, *но не обладавших этим качеством изначально.*

Приступив к поиску таких гениев, мы с командой вывели два строгих, незыблемых критерия. Во-первых, эти люди должны иметь высокий уровень самоосознания обоих типов (внутреннего и внешнего), как по собственным оценкам, так и по мнению людей, которые хорошо их знают. Во-вторых, они должны были начать взрослую жизнь с низкого или среднего уровня самоосознания, но со временем существенно его повысить — в данном случае тоже как по собственным оценкам, так и по мнению людей, хорошо их знающих.

Опросив тысячи людей со всего мира, мы нашли 50 человек, соответствующих нашим критериям [34]. Один из моих научных ассистентов в шутку, но весьма уместно назвал их **единорогами самоосознания** (ведь это редкие, особые создания, в существование которых большинство людей даже не верят!) — и этот термин прижился. Наши «единороги» представляли все слои общества, и, самое интересное, не было никакой связи между наличием самоосознания и родом занятий, сферой деятельности, возрастом, полом, образованием, национальной принадлежностью или любой другой характеристикой. Это были специалисты в разных областях, предприниматели, люди творческих профессий, студенты, учителя, неработающие родители, топ-менеджеры — даже CEO* компаний, входящих в список Fortune 10, — и многие другие. Однако у членов этой неоднородной группы все же были две общие черты: убежденность в первостепенном значении самоосознания и готовность развиваться и совершенствоваться на протяжении всей жизни.

Для того чтобы помочь вам лучше понять, что это за люди, позвольте мне рассказать о том, как я впервые догадалась, что нахожусь в обществе такого человека.

В государственной средней школе города Чибок в Нигерии приближалось время экзаменов; 276 школьниц спали крепким сном после трудного дня. Поздно ночью 14 апреля 2014 года их мирный сон внезапно прервала группа вооруженных мужчин, ворвавшихся в погруженное во тьму общежитие. Эти мужчины заверили напуганных и растерявшихся девочек: «Мы охранники. Мы пришли, чтобы помочь вам».

* CEO — генеральный директор компании. *Прим. ред.*

После того как школьницы в ужасе покинули общежитие, где были в безопасности, их под дулами автоматов посадили в грузовики и отвезли в укрепленный лагерь в лесу Самбиса. Эти мужчины были членами нигерийской террористической организации «Боко харам». В момент написания этих строк 57 школьницам удалось сбежать, а 27 девочек были выпущены или освобождены, однако трудно сказать, будут ли когда-либо найдены оставшиеся 192 девочки. И хотя эта история привлекла внимание всего мира, мало кто знает, что нигерийские военные получили предупреждение о готовящемся нападении за четыре часа до его начала. Кроме того, они точно знали, где именно держат девочек. Тем не менее никто ничего не предпринял для их спасения.

Менеджер одной нигерийской нефтегазовой компании находилась в Нью-Йорке, вдали от леса Самбиса, когда услышала эту новость. Поначалу она сочла подобное происшествие просто невозможным. Однако вскоре 34-летняя Флоренс Озор поняла, что трагические события действительно случаются. Она должна была что-то сделать — но что?

Комфортнее всего Флоренс чувствовала себя дома, уткнувшись в книгу. Она была не очень общительна и намеренно оставалась в тени как на работе, так и в своей общине. Поскольку Флоренс всегда вела себя очень скромно, чтобы никто не мог обвинить ее в саморекламе или высокомерии, никто не считал ее человеком, способным оказаться на переднем крае борьбы с терроризмом. Однако провидение распорядилось так, что недавно на Флоренс снизошло озарение, которому суждено было изменить всю ее жизнь. **Самоосознание — это путь, а инсайты — этапы на этом пути.** Это горячее, питающее энергией мощный спорткар на автомагистрали самоосознания: когда они случаются, мы можем прибавить скорость; без них оказываемся на обочине.

Флоренс уже была близка к тому, чтобы нажать на газ. За несколько дней до похищения девочек в Чибоке она находилась в Вашингтоне, на вводном курсе престижной четырехнедельной программы наставничества, организованной журналом Fortune и государственным департаментом США. Однажды утром Флоренс участвовала в секционном заседании по теме вовлечения средств массовой информации в социальные перемены, но при этом испытывала сильный дискомфорт. Для нее призыв к действию был равносильным тому, чтобы нацепить неоновую вывеску с надписью «Посмотрите на меня!». Флоренс всегда выступала за справедливость, но не публично — она была более склонна вести борьбу в узких кругах. Будучи интровертом,

она боялась, что выход на мировую сцену повлечет за собой вторжение большого количества людей в ее личное пространство, что неизбежно привело бы к потере конфиденциальности и контроля.

После того как Флоренс вернулась в номер отеля, у нее внутри как будто прорвало какую-то плотину. Она поняла, что ее стремление к уединению — ничто по сравнению с масштабом перемен, которых она хочет добиться в окружающем мире. А в день похищения девочек в Чибоке ее решимость еще больше усилилась. Флоренс мгновенно приняла решение: каким бы ни был риск, чем бы ни пришлось ей пожертвовать, возвращение девочек домой — ее моральный долг. *«Я больше никогда не буду уклоняться от чего бы то ни было только потому, что боюсь оказаться в центре внимания, — поклялась она. — Я всегда была борцом, так почему бы не сообщить об этом миру? Вот кто я есть на самом деле».*

К тому времени, когда Флоренс вернулась домой из Нью-Йорка, движение #BringBackOurGirls («Верните наших девочек») уже начало охватывать весь мир. Однако правительство Нигерии по-прежнему ничего не предпринимало. Примерно в это же время удивительная женщина по имени Хадиза Бала Усман организовала группу активистов, чтобы потребовать ответа от международного сообщества и правительства страны. Вооружившись только что обретенным осознанием своей способности оказывать влияние на широкие массы людей, Флоренс присоединилась к первым протестам группы в столице Нигерии Абудже. Протестующие собрались под проливным дождем у фонтана «Единство» — огромного бетонного монумента с водным каскадом, выбрасывающим в небо множество струй. Проведение акции протеста в этом месте было не просто сигналом о намерении организаторов (достижение единства), акцию необходимо было провести как можно ближе к зданию Национального собрания страны.

Протестующие продолжали собираться там каждый день до тех пор, пока их послание не было услышано. За это время они сталкивались с угрозами и травлей со стороны наемных бандитов, которые гонялись за ними с палками, воровали их телефоны и фотоаппараты и даже разбивали стулья об их спины — и все это на глазах у безучастных полицейских и государственных служащих. Однако ничто не сломило их волю. Флоренс и ее соотечественники будут продолжать требовать действий до тех пор, пока девочки благополучно не возвратятся домой.

Люди постоянно говорят Флоренс, насколько сильно они удивлены тем, что она вышла из своего узкого круга и стала принимать участие в жизни

общества. Флоренс утверждает, что поначалу это удивляло даже ее саму, но она осознала, что решимость не была для нее чем-то совершенно новым — просто раньше она не давала о себе знать так сильно.

Начиная с того времени растущая известность Флоренс, как в сети, так и в реальном мире, позволяет ей оказывать более глубокое и значительное влияние на свою страну, свой континент и свой мир. Например, в рамках недавно учрежденного фонда Florence Ozor Foundation Флоренс и ее единомышленники работают над созданием благоприятных возможностей, стимулированием успеха и содействием процветанию на африканском континенте. В 2014 году представители фонда выступили с гражданской общественной инициативой по повышению уровня образования и вовлечению граждан Нигерии в избирательный процесс. Они развернули в средствах массовой информации масштабную кампанию, которая оказала влияние на ход этой дискуссии и позволила добиться того, чтобы нигерийцы узнали, где и почему они должны голосовать. После того как выборы были отложены, фонд в сотрудничестве с другими организациями провел марши протеста, решительно заявив о том, что нигерийский народ больше не примет никаких отсрочек. В значительной мере благодаря их усилиям 30 миллионов нигерийцев приняли участие в президентских выборах 28 марта 2015 года, несмотря на беспрецедентную угрозу террористических актов и насилия [35].

Поразительная приверженность Флоренс самоосознанию помогла ей сделать выбор в пользу долгосрочного успеха и счастья. Это помогло ей осознать, какое влияние она может оказать на наш мир. Это позволило ей найти свое призвание. С каждым днем после того важнейшего инсайта, который развернул жизнь Флоренс в новом направлении, она осознавала, что чем больше людей встречается на ее жизненном пути, тем в большей степени она может изменить этот мир к лучшему. (Поскольку я очень хорошо знаю Флоренс, то абсолютно уверена, что она реализует более широкое видение — возможно, как я часто говорю ей, в качестве первой женщины-президента Нигерии.)

В истории Флоренс примечательно еще и то, что этот инсайт был просто одним из многих. Такова особенность «единорогов»: они знают, что **самоосознание — это не упражнение, которое выполняется только один раз**, а непрерывный процесс погружения вглубь себя, постановки вопросов и обнаружения ответов, бывших там всегда. Подобно Джорджу Вашингтону, Флоренс Озор служит наглядным примером преобразующей силы самоосознания.

В ходе работы над этой книгой мне посчастливилось побеседовать с Аланом Малалли, бывшим CEO компании Ford, который возглавил одно из самых успешных спасений компании от краха. А еще, он мой личный герой. В самом начале нашей беседы я задала ему достаточно прямой вопрос: если он получает столько просьб об интервью, как я думаю (так оно и было: во многих случаях он получал по десятку просьб в неделю), то почему согласился побеседовать со мной? Потягивая кофе на солнечной террасе дома в Скотсдейле, он с улыбкой и искоркой в глазах ответил: «Потому что еще никто не написал такую книгу, а ее *необходимо* написать. Всю мою карьеру и всю жизнь наполняет одна важная истина: самая большая возможность для совершенствования (в бизнесе, дома и в жизни) — это осознание».

Я сама не сказала бы лучше. Хотя многие мыслители в области менеджмента и бизнес-лидеры возносят хвалу самоосознанию, предпринималось крайне мало систематических попыток выполнить научный анализ того, как оно формируется и как его можно использовать более эффективно. По этой причине основная цель моего исследования состояла в том, чтобы помочь людям повысить свое самоосознание во имя личной удовлетворенности и профессионального успеха. В ходе исследований я сделала ряд поразительных открытий, которые поставили под сомнение традиционные представления об этом, а также узнала, что многое, если не все, из того, что, по мнению людей, повышает их самоосознание, на самом деле дает обратный эффект. В оставшейся части книги вы развенчаете для себя эти заблуждения и узнаете, что на самом деле нужно сделать, чтобы обрести самоосознание.

Я написала эту книгу для всех, кто стремится совершить переход от слепоты к озарению и пожать плоды разумного выбора, прочных отношений и качественной жизни. Моя цель — помочь вам избежать препятствий и неправильных поворотов, дать вам инструменты для раскрытия совершенно нового уровня самопознания, а также показать, как можно выжить и процветать во все менее осознающем себя мире.

В первой части книги вы узнаете о том, из чего состоит самоосознание и какие преграды встречаются на пути к нему. В главе 2 мы начнем с семи столпов инсайта, которые отделяют осознанное от неосознанного. Разобравшись в том, что значит осознавать себя на самом деле, мы перейдем к анализу препятствий на пути к самоосознанию и узнаем, как их преодолеть. В главе 3 представлен анализ внутренних преград, которые не только мешают формированию самоосознания, но и вселяют в нас необоснованную

уверенность в том, что мы *уже* осознаем себя. В главе 4 мы перейдем к самому важному социальному барьеру на пути к инсайту, который представляет собой нечто вроде «культы себя». Знаете вы об этом или нет, но эта «секта» уже пыталась завлечь в свои ряды вас и всех, кого вы знаете, чтобы вы были в большей мере поглощены собой и меньше осознавали себя.

Вторая часть книги посвящена внутреннему самоосознанию. В главе 5 я опровергну многие мифы и бессмысленные представления о том, что на самом деле требуется для повышения самоосознания. Вы узнаете, почему самонаблюдение не всегда приводит к инсайту; как те, кто стремится узнать всю правду о себе, реже всего ее находят; почему многие общепринятые подходы к развитию самоосознания, такие как психотерапия и ведение дневника, содержат скрытые ловушки. После того как мы установим, что *не способствует* повышению самоосознания, из главы 6 вы узнаете, что обеспечивает его рост, и получите ряд практических рекомендаций, которые сможете сразу же применить.

В третьей части книги рассматриваются удивительные заблуждения, а также правда о внешнем самоосознании, и рассказывается, почему нам не удастся разобраться в этом самостоятельно. Вы узнаете, что даже когда нам *кажется*, что мы понимаем, какими нас видят другие люди, чаще всего мы в корне ошибаемся. В главе 7 представлены самые серьезные заблуждения людей в отношении внешнего самоосознания. Хотя в настоящее время так называемая обратная связь на словах широко поддерживается в мире бизнеса и за его пределами, крайне редко можно получить непредвзятые, объективные данные о том, что мы делаем хорошо и в чем нам следует совершенствоваться. Я познакомлю вас с несколькими подходами, которые позволяют преодолеть эти препятствия и получить обратную связь (на работе и дома) на собственных условиях. И наконец, в главе 8 вы узнаете, как получать такую обратную связь, не пытаясь защититься или закрыть на нее глаза, а также как руководствоваться ею, оставаясь при этом самим собой.

В четвертой части книги анализируется более широкая картина самоосознания. В главе 9 речь пойдет о том, как эффективные лидеры стимулируют самоосознание в своих командах и организациях. Вы поймете, как попытка создать в команде атмосферу открытости может вам дорого стоить, если сначала вы не позаботитесь обо всех необходимых составляющих. В этом случае ваши усилия могут привести к нежелательным последствиям: вы перестанете получать инсайты и только усугубите замкнутость членов команды. В конце главы представлен поэтапный процесс (я применяю его

на протяжении более десяти лет), который позволит вашей команде обмениваться обратной связью безопасным, прямым и продуктивным способом.

Глава 10 преследует амбициозную, но важную цель — помочь вам добиться успеха в нашем, становящемся все более иллюзорным мире. При обсуждении моих исследований люди часто просят: «*Пожалуйста*, не могли бы вы помочь мне наладить отношения с [имя человека, пребывающего в иллюзиях]»? Безусловно, мы не можем заставить других людей осознавать себя, но существует неожиданно большое количество стратегий, которые могут ограничить негативные последствия самообмана, а иногда даже помогают им стать менее подверженным иллюзиям. В конце книги представлен мой «Семидневный челлендж инсайта» — проверенный на практике инструмент, который поможет вам добиться быстрых побед на пути к самоосознанию.

И наконец, хотелось бы отметить, что существует два типа людей: те, кто думает, что осознает себя, и те, кто действительно обладает самоосознанием. Мой смелый замысел состоит в том, чтобы создать мир людей второго типа. Препград на пути к самоосознанию множество, но с помощью взгляда со стороны и нескольких мощных инструментов они вполне преодолимы. А сделав это, мы создадим условия для обретения новой уверенности в себе и успеха. В конце концов, как без инсайта проложить курс, который поможет нам обрести радость и счастье? Или построить глубокие и прочные отношения с людьми? Или достичь своей истинной цели? Надеюсь, эта книга станет эффективным напоминанием о трех важных вещах: во-первых, самоосознание — лучшая основа для хорошо прожитой жизни; во-вторых, этот путь *можно* одолеть; и в-третьих, эта цель стоит того, чтобы мужественно прилагать усилия ради ее достижения.