

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

**МАРИНА МЕЛИЯ**

# **БИЗНЕС – ЭТО ПСИХОЛОГИЯ**

Психологические координаты жизни  
современного делового человека

 **АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС**

**БЕСТСЕЛЕР**  
4-е издание

**МАРИНА МЕЛИЯ**

# **БИЗНЕС ЭТО ПСИХОЛОГИЯ**

Психологические координаты жизни  
современного делового человека

4-е издание

2006



УДК 65.011;65.013  
ББК 65.290-2:88.4  
М47

Редактор Ольга Нижельская  
Художник Владимир Ненашев  
Художник обложки Марина Мелия мл.

### **Мелия М.**

М47 Бизнес — это психология: Психологические координаты жизни современного делового человека / Марина Мелия. — 4-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 352 с.

ISBN 5-9614-0352-1

Что отличает очень успешных людей от просто успешных? Почему судьба благосклонна к одним, лояльна к другим и жестко наказывает третьих? И вообще, почему люди такие разные? На эти вопросы дает ответы книга Марины Мелия, психолога с многолетним стажем и генерального директора консультационной компании «ММ-класс». В основу книги положены статьи, написанные для различных деловых изданий. Они вызвали живой отклик читателей, поэтому было решено собрать публикации в единый сборник. Чтобы стать успешным бизнесменом, необходимо быть тонким психологом, но даже у таких людей подчас возникают тупиковые ситуации в отношениях с партнерами, подчиненными, клиентами. Марина Мелия много лет консультирует деловых людей, она хорошо изучила проблемы, с которыми бизнесмены постоянно сталкиваются в работе. Анализируя эти проблемы, автор опирается на фундаментальные психологические концепции и теории, дополняя их оригинальными классификациями современных архетипов, сделанными на основе собственного профессионального опыта, и методиками, разработанными в ее компании.

Круг вопросов, затронутых в книге, не ограничивается индивидуальными проблемами делового человека, в книге описаны также методы оценки компании и приемы управления ею, которые Марина Мелия и ее коллеги с успехом применяют в своей консалтинговой практике. В 3-е дополненное издание вошли четыре новые статьи. Они посвящены отношениям с детьми.

Книга адресована деловым людям, а также широкому кругу читателей.

**УДК 65.011; 65.013**  
**ББК 65.290-2; 88.4**

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

ISBN 5-9614-0352-1

© Мелия М., 2005  
© Альпина Бизнес Букс, оформление, 2005

# Содержание

		Выражение признательности • 12
		Предисловие • 13
		Введение • 15
<b>ЧАСТЬ</b>	<b>I</b>	<b>Почему люди такие разные? • 17</b>
<b>ГЛАВА</b>	<b>1</b>	<b>Чем очень успешные люди отличаются от просто успешных? • 21</b>
<b>ГЛАВА</b>	<b>2</b>	<b>Почему другие такие «другие»? • 37</b> Модель жизни: что это такое? • 38 Жизнь-подготовка • 40 Жизнь-творчество • 41 Жизнь — трата времени • 43 Жизнь-грезы • 44 Жизнь-рок • 46 Жизнь-регламент • 47 Жизнь-диссидентство • 49 Жизнь-подвиг • 52
<b>ГЛАВА</b>	<b>3</b>	<b>Почему одним все, а другим ничего? • 57</b> Что такое жизненный сценарий? • 58 Любимцы фортуны • 62 Люди «золотой середины» • 64 Неудачники: явные и скрытые • 68 Как разгадать свой сценарий? • 71 Как изменить сценарий? • 73

ГЛАВА	4	<p><b>«Что остается от сказки потом, после того, как ее рассказали?» • 79</b></p> <p>Не жизнь, а сказка • 80</p> <p>Скажи, кто твой герой • 82</p> <p>Магия момента • 85</p> <p>Внимание к деталям • 87</p> <p>Профессиональный выбор • 89</p> <p>Защитная реакция - 91</p> <p>Разгадать и выбрать • 92</p>
ГЛАВА	5	<p><b>Почему троечник становится отличником «по жизни»? • 95</b></p> <p>Эмоциональный интеллект — что это такое? • 96</p> <p>Как понять себя? • 99</p> <p>Как понять другого? • 102</p> <p>Что такое взаимодействие? • 107</p> <p>Как принять решение? • 110</p>
ЧАСТЬ	<b>II</b>	<b>Перекрестки судьбы: как жить дальше ? • 119</b>
ГЛАВА	6	<p><b>Неужели все болезни от нервов? • 113</b></p> <p>Что такое психосоматика? • 124</p> <p>Откуда ждать удара? • 126</p> <p>«Вредные» эмоции: что делать? • 128</p>
ГЛАВА	7	<p><b>Можно ли «сгореть» на работе? • 133</b></p> <p>Синдром сгорания: что это такое? • 134</p> <p>Кто как «сгорает»? • 136</p> <p>Можно ли преодолеть синдром сгорания? • 139</p> <p>Как возродить страсть к работе? • 141</p> <p>Как справиться с послеотпускной депрессией? • 145</p>

ГЛАВА	8	<b>Что делать, когда ничего не хочется делать? • 151</b> Экзистенциальный вакуум: что это такое? • 152 Экзистенциальный вакуум: варианты развития • 155 Экзистенциальный вакуум: что делать? • 158
ГЛАВА	9	<b>Кризис середины жизни: почему, за что, зачем? • 161</b> «Все не так, ребята!» • 162 Кризис середины жизни: почему это происходит? • 164 Какие жизненные кризисы бывают и зачем нам дан кризис середины жизни? • 167 Опасности кризиса середины жизни • 169 Как справиться с кризисом? • 172
ЧАСТЬ	<b>III</b>	<b>Как понять свою компанию? • 179</b>
ГЛАВА	10	<b>Компания: как увидеть главное? • 183</b> Как самому провести ассесмент организации? • 184 Почему компании экономически выгодно иметь миссию? • 189 Как организационную структуру сделать «деревом жизни»? • 195 Какие кадры решают все? • 200
ГЛАВА	11	<b>Почему компании такие разные? • 207</b> Чье лицо у нашей компании? • 208 Как управляют женщины? • 211 Как построить эффективный имидж? • 219 Как заставить имидж компании работать на нас? • 227 Как выбрать свою компанию? • 235

<b>ГЛАВА</b>	<b>12</b>	<b>Почему преобразования в организации терпят крах? • 243</b> Где искать саботажника? • 244 Как мы защищаемся от перемен? • 248 Как руководитель хранит «военную тайну»? • 251
<b>ГЛАВА</b>	<b>13</b>	<b>Неужели проблемы в компании будут всегда? • 255</b> Возрастные кризисы организации: когда? какие? • 256 Зачем люди опаздывают? • 261 Старая команда: «золотой фонд» или «камень на шее»? • 264
<b>ГЛАВА</b>	<b>14</b>	<b>Как сформировать свой «ближний круг»? • 269</b> Ближний круг: почему это важно? • 270 Ближний круг: охрана • 271 Ближний круг: личный водитель • 274 Ближний круг: секретари • 276 Три шага к «правильному» заму • 280 Почему «второй» не хочет быть «первым»? • 285 Эффективный руководитель: мужчина или женщина? • 289
<b>ЧАСТЬ</b>	<b>IV</b>	<b>Чего не хватает для «полного счастья»? • 295</b>
<b>ГЛАВА</b>	<b>15</b>	<b>Зачем деловому человеку личная жизнь? • 299</b> Деньги: зачем они нам? • 300 Чем богаты наши дети? • 309 Почему дети такие неблагодарные? • 315 Как любить своего ребенка? • 321 Как ругать своего ребенка? • 324 Как слышать своего ребенка? • 329 Семья: враг или друг? • 333 Счастье у каждого свое • 343







*А мы всё ставим каверзный ответ  
И не находим нужного вопроса*

Владимир Высоцкий

# Выражение признательности

Консультативная практика дает возможность общения с яркими, талантливymi и неординарными людьми. Эта работа, требующая постоянной включенности и самоотдачи, не оставляла места в моем сознании даже для планов по написанию книги.

И если бы не Елена Евграфова, этой бы книги не было. Я благодарна ей за то, что она подтолкнула меня к написанию статей, которые были опубликованы в газете «Ведомости» в рубрике «Карьера и менеджмент», редактором которой она тогда была. Как настоящий профессионал она почувствовала в проблематике, которую мы с ней обсуждали, «поле интересов» своей читательской аудитории. А потом она же и выступила инициатором объединения моих статей в книгу.

Особая благодарность Андрею Копьеву, который помог мне утвердиться во многих постулатах, положенных в основу этой книги, и более точно их сформулировать.

Я благодарна своим коллегам из «ММ-Класса» — и прежде всего Елене Миско и Анне Цатуриан — за интеллектуальную поддержку. И конечно, Екатерине Гарсия — не только за то, что она сумела организовать меня для этой работы, но и за ее точные комментарии по поводу написанного.

Я благодарна всем своим клиентам, которые были и остаются моими главными учителями.

*Марина Мелия*

# Предисловие

Мы познакомились с Мариной Мелия три года назад, когда я работала редактором в газете «Ведомости». Поводом стала статья о коучинге, которую она написала для полосы «Карьера/Менеджмент». Наше сотрудничество могло ограничиться одной публикацией, однако растянулось более чем на год. Уже первая статья Марины Мелия вызвала большой интерес у читателей газеты, и этот интерес не ослабевал на протяжении всего времени сотрудничества.

Стремясь найти интересные темы, мы постоянно обсуждали насущные проблемы российского менеджмента, благодаря чему я смогла более или менее хорошо изучить стиль работы психолога Марины Мелия. Теперь я уверена, что принципы, на которых строится ее профессиональная деятельность, объясняют и популярность статей в «Ведомостях», и — что важнее — ее успехи в консалтинге. Определяя для себя суть этого стиля, я выделяю три важнейшие вещи.

Первая — это уважение к человеку, его личности и индивидуальности, убеждение, что взрослый успешный человек — это хорошо сбалансированная система, в которой слабые стороны компенсируются сильными. Не может существовать универсального профиля компетенций успешного человека, считает Марина Мелия, и не стоит тратить свое время и энергию на борьбу с недостатками, важнее понять и развивать свои сильные качества, сделав ставку именно на них. При этом, безусловно, надо знать собственные ограничения, чтобы различными способами сдерживать их влияние.

Вторая составляющая профессионального стиля психолога Марины Мелия — это убеждение, что внутренний морально-этический строй человека — очень важная вещь, от которой в конечном счете зависят его профессиональный успех и личное счастье. Быть хорошим человеком, следовать заповедям важно не только для обретения мира с самим собой, но и весьма полезно для дела — это самая рациональная стратегия поведения в бизнесе.

И третья особенность, которую я хочу отметить, — это нацеленность на быстрый результат. Советы психолога или коуч-консультанта должны в короткие сроки приносить изменения к лучшему. И если психолог хорошо владеет современными профессиональными методиками, обладает большим опытом работы, если он больше сосредоточен на решении проблем клиента, нежели на собственной выгоде, то быстрые результаты вполне реальны, считает автор этой книги.

Мне импонирует профессиональный стиль Марины Мелия и я уверена, что ее книга поможет современным деловым людям лучше осознать основные ориентиры не только на пути к профессиональному успеху, но и в выстраивании личной судьбы, поэтому я от души всем ее рекомендую.

*Елена Евграфова,*  
главный редактор журнала  
«**Harvard Business Review** — Россия»

# Введение

Говорят, что бизнес — это психология. Если это так, то тогда российский бизнес — это психология в квадрате. Хорошо ли мы понимаем наших сотрудников, партнеров, клиентов и конкурентов? Ответ на этот вопрос во многом определяет наш успех. Еще важнее то, насколько хорошо мы понимаем себя. Занимаясь корпоративным консультированием уже двадцать лет, я имела возможность многократно убедиться в правильности данного тезиса.

Эта книга — не учебник, не теоретическое обоснование каких-либо научных гипотез, а попытка обсудить те вопросы, которые волнуют российских бизнесменов сегодня. Она основана на статьях, которые были написаны в разное время для деловых изданий, что и определило их формат. Стиль изложения, по поводу которого я получала положительную обратную связь от читателей, — не моя заслуга. Он сформировался в процессе совместной работы с моими клиентами, и потому настоящими авторами я считаю именно их. Что отличает данный стиль? Во-первых, все проблемы и вопросы рассматриваются с позиций фундаментальных психологических теорий. Во-вторых, статьи написаны простым, доступным языком — читателям не надо продирается через дебри терминов. И, в-третьих, информация подается достаточно коротко и лаконично, так как свободного времени у деловых людей мало.

Условно статьи объединены в четыре части, но каждая из статей вполне самостоятельна, и потому читать книгу можно с любой страницы.

Все приведенные примеры взяты из реальной жизни. За время работы мною было проведено более четырех тысяч глубинных психологических интервью с первыми лицами российских компаний и их ближайшим окружением. Однако по понятным причинам я изменила некоторые детали и не называю имен.





ЧАСТЬ I

# Почему люди такие разные?

*Этот рассказ мы с загадки начнем,  
Даже Алиса ответит едва ли, Что  
остается от сказки потом, После  
того, как ее рассказали?*

Владимир Высоцкий



**М**ы часто задаем себе вопросы: почему кому-то удастся все, а кого-то преследуют неудачи? Какие свойства и качества отличают людей очень успешных от просто успешных? Что позволяет им достигать поставленных целей, порой просто невероятных, и покорять вершины одну за другой? Почему судьба благосклонна к одним, лояльна к другим и жестоко наказывает третьих? Почему люди дают полярные оценки одному и тому же факту, совершают в одной и той же ситуации прямо противоположные действия; почему одному человеку что-то кажется правильным, а другому то же самое представляется абсолютно неприемлемым?.. И самый главный вопрос, который за годы своей практики я задавала себе и слышала, наверное, тысячи раз: почему люди такие разные?..

В статьях, собранных в этой части книги, была попытка прояснить вопросы, которые постоянно ставит перед нами жизнь, рассмотреть их под различными углами зрения: в контексте личностных качеств, моделей жизни, жизненных сценариев. А также подумать о том, как могли повлиять на нас сказки и книжки, которые вошли в нашу жизнь в раннем возрасте. Безусловно, вариантов анализа может быть гораздо больше, но мне хотелось бы поделиться теми, которые я уже много лет использую в диалогах со своими клиентами, — за это время они не раз доказали свою эффективность. Надеюсь, это позволит по-новому взглянуть на мир и на себя в этом мире. И прекрасно, если эти материалы подвигнут на проведение собственного анализа — возможно, совершенно с иных позиций помогут понять что-то существенное в своей жизни и, быть может, что-то поменять, а в чем-то утвердиться.



ГЛАВА **1**

Чем очень успешные люди отличаются  
от просто успешных?

**М**не как специалисту, который взаимодействует много лет с «людьми успеха», постоянно задают вопросы: что позволило им добиться таких результатов, какие качества помогли им в пути на вершину?

К таким людям испытывают интерес во всем мире, их жизненный путь становится примером для подражания. Мечта многих — повторить успех Генри Форда или Билла Гейтса, построивших свои корпорации «с чистого листа».

Находясь много лет рядом с «очень успешными», наблюдая за ними в процессе работы, я получила возможность понять, чем они отличаются от «просто успешных», отметить те качества, которые являются как бы несущими конструкциями их личности.

Тех, кто сегодня составляет верхушку российского бизнеса, собственников и руководителей крупных компаний, корпораций, банков, условно можно разделить на три группы.

Первая — это бывшие партийные, комсомольские работники, руководители крупных промышленных предприятий, которые вовремя сориентировались и сумели получить в собственность то, чем в то время управляли: один — нефтяную компанию, другой — завод по производству стройматериалов и т.д.

Вторая группа — это люди активные, умные, талантливые, которые смогли завладеть частью госсобственности, блестяще используя ситуацию и особенности российского законодательства. Представителей этих двух групп мы сегодня называем «олигархами». Эти люди, безусловно, обладают исключительными деловыми и личностными качествами, которые и позволили им организовать успешный бизнес. Но о них уже достаточно написано и сказано.

Особый интерес для ответа на вопрос, вынесенный в заголовок, представляет новая генерация российских бизнесменов — те, кого можно назвать «**self-made**». Они не занимали крупных должностей, не имели административных и политических ресурсов или мощных покровителей, не участвовали в «дележе» госсобственности, они создавали свой бизнес с нуля. Эти люди добились успеха только за счет своих личностных качеств. Сегодня им по **30-40** лет, они владеют крупным бизнесом и оказывают значительное влияние на российскую экономику. Итак, что отличает этих людей, какие качества помогли им добиться успеха, стать богатыми и влиятельными?

## **Могущество желаний**

Прежде всего — это масштаб желаний, своеобразная одержимость большой целью. В психоанализе есть даже такое понятие «могущество желаний». Обычному человеку это не свойственно, ему и в голову не придет замахнуться на такие вершины, а если и придет, то ему станет страшно от одной только мысли об этом. К тому же надо иметь смелость осуществить задуманное: а вдруг ситуация резко изменится — не примут нужный закон, курс доллара упадет и т.д. А у лидеров бизнеса масштабные желания и ясные цели подкреплены абсолютной верой в успех — это тоже редкое качество, которое помогает желаемое сделать действительным, реальным.

Тут есть одна интересная закономерность — эти психологические качества проявляются уже в детстве. Один бизнесмен как-то рассказывал мне, что лет в тринадцать уже мечтал стать миллионером. Это было еще при советской власти — странное, фантастическое желание! И он его осуществил.

Или другой пример. В начале 90-х молодой человек — ему тогда было 22 года — побывал в Голландии, где его поразили уютный коттеджный поселок с ресторанами, спортивными площадками. И он загорелся мечтой построить такой поселок в России. У него не было ни компании, ни денег, ни специального строительного образования. Были только мощное желание и вера в успех. И он, действительно, создал строительно-промышленную корпорацию, построил такие поселки и был практически первым в этом бизнесе.

## **Мощный внутренний импульс**

«Очень успешные» руководствуются собственными принципами и мотивами, им не нужно какое-то внешнее стимулирование, системы мотиваций, компенсаций и поощрений. Они относятся к той категории людей, которые будут работать и ставить цели без каких-то внешних стимулов. Именно поэтому они способны их достигать даже вопреки отношению окружающих, когда все вокруг убеждены в том, что они не добьются успеха.

Вот модель жизни таких людей: захотел — сделал. Реализовать эту модель им помогает еще одно важное качество — отсутствие внутренних преград, внутреннего конфликта. Это обусловлено адекватностью мотивационных устремлений, которые не противоречат и

не блокируют друг друга. «Очень успешные» как бы не имеют внутренней «непримиримой оппозиции», а внешние преграды они умеют преодолевать с азартом.

### **Неоправданный оптимизм**

Такие люди вообще расценивают свои шансы выше, чем шансы других. Они верят в свои силы и считают, что у них способности лучше, чем у большинства других людей. Они убеждены, что им все под силу. Их отличает высокая устойчивость к неудачам, даже крупным, так называемый «подкожный слой оптимизма». Неудачи не приводят к тому, что они опускают руки, а наоборот, побуждают их к мобилизации всех жизненных ресурсов: появляется азарт — «победить». В психологии есть такое понятие — «неоправданный оптимизм». Но надо понимать, что оптимизм всегда неоправдан, ибо он по определению предполагает успешный исход, когда реально шансы почти всегда фифти-фифти. Но эти люди верят в успех часто вопреки тому, что происходит вокруг, и, как ни странно, они его добиваются.

На чем зиждется их оптимизм? На убежденности, что любая цель может быть достигнута и мир в принципе управляем. Людям действия присущи некая «мания всемогущества», ощущение абсолютной возможности влиять на все происходящее. Как у Макаревича: «Не стоит прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнется под нас». Философия таких людей — все можно сделать, все можно решить. Поэтому они не понимают, когда, например, к ним приходит исполнитель и говорит: «Мы не можем это сделать». Как «не можем»?! — это же элементарно. И действительно, берут и делают.

### **Открытость суровой правде**

Открытость «суровой правде» и реальным фактам, какими бы ужасными они ни были, в сочетании с верой в победу, невзирая ни на что, просто поражает в этих людях. Я была свидетелем таких ситуаций в их бизнесе, когда всем окружающим кажется, что уже ничего нельзя сделать, а у наших героев это вызывает лишь азарт. И, расправившись с неизбежными трудностями, они выходят из этой борьбы более сильными.

«Главное, знать правду. Это позволяет принять правильное решение», — сказал один руководитель, отвечая на мой вопрос, как ему удалось вытянуть свою компанию из, казалось бы, безнадежной ситуации.





### **Компетентность во времени**

Успешные люди всегда в хороших отношениях со временем. Они живут настоящим, а не будущим или прошлым. Но при этом для них в отличие от большинства людей существует и прошлое, и будущее. Ведь есть люди, которые живут прошлым, другие, напротив, мечтают о будущем, все время строят планы, готовятся к подвигам. Но настоящей жизнью не живут ни те ни другие. Помните, Лермонтов писал: «Гляжу на будущность с боязнью, Гляжу на прошлое с тоской...». Вот такое мироощущение абсолютно не свойственно тем людям, о которых мы говорим. Успешным людям присуща компетентность во времени: они очень реалистичны в оценке перспектив, легко связывают текущие задачи со стратегическими планами, воспринимают время как непрерывный поток. Очень легко оперируют временем, как прошлым, так и будущим. Они совершенно спокойно и реалистично смотрят в будущее, не боясь его, не строят воздушных замков. При этом не сожалеют о том, что было сделано. Про свои ошибки они говорят: «Ну что ж, зато я приобрел опыт» — и используют неудачи как трамплин для будущих достижений.

### **Черно-белое восприятие мира**

Прибавьте сюда удивительную целеустремленность, своеобразную «суженность сознания»: все подчинено достижению цели, все жизненные ситуации, факты сортируются по принципу «нужно — не нужно», и все «нужное» притягивается, как к магниту, а ненужное отбрасывается. Безусловно, это требует сосредоточения: такой человек, как снайпер в момент выстрела, видит мир сквозь прицел. Конечно, проходя через эту призму целей, мир упрощается, становится в какой-то степени черно-белым. В нем есть либо средства для достижения целей, либо препятствия. Также и люди — могут быть полезными либо бесполезными, соратниками или врагами. И чем более целеустремленный человек, тем в большей степени у него выражено такое черно-белое восприятие мира.

Окружающим кажется, что такой человек обедняет свою жизнь, что ради дела он жертвует всем: семьей, друзьями, отдыхом и т.д. Но для таких людей это не жертва — это их жизнь, абсолютно полноценная, интересная, насыщенная. А все остальное уходит куда-то на периферию сознания. Рыбалки, воспитание детей, совместные выезды с семьей на дачу, забота о близких — для них вынужденная остановка.

Да, они это делают, понимая умом, что так надо, но в этот момент у них ощущение, что они бездействуют, отбывают повинность, так как пользу своему делу они не приносят. Люди такого типа были и раньше — это трудоголики, которые поднимали заводы, строили плотины, изобретали ракеты и т.д. В то же время у тех людей не было возможности заниматься своим бизнесом, поэтому уход на пенсию становился для них трагедией — они не были готовы к жизни в бездействии, быстро сдавали, начинали болеть, а то и просто умирали.

Окружающим такие люди часто кажутся бессердечными, эгоистичными, гордыми, тщеславными. Но они просто сосредоточены на своих планах, поэтому все остальное отбрасывается. Мы же говорим не об обычных людях, а о «беспокойном меньшинстве», о тех, кто, действительно, ориентирован на дело, кому «больше всех надо», кто готов вести за собой, нести большой груз ответственности и отбрасывать все лишнее. Большинство людей не способны на это — и слава Богу!

### **Харизма**

«Очень успешные» способны как бы завораживать и увлекать за собой, обладая притягательной силой харизматической личности. Они чувствуют за собой безусловное право управлять людьми, даже если их возраст, опыт и квалификация незначительно превосходят соответствующие показатели «успешных». Харизматический человек наделен особой властью, он оказывает влияние на мысли и действия других людей. Когда такой руководитель появляется в офисе, жизнь вокруг закипает. Его нет — и все как будто замирает. Он может говорить громко или тихо, может заикаться, быть красивым или некрасивым — но люди идут за ним. Можно назвать это харизмой, сильной энергетикой, лидерством, как угодно.

### **Склонность к риску**

Этим людям присущи отвага, риск, тяга к экстриму во всем — в работе, на отдыхе. Отвага в бизнесе — это сочетание риска с ответственностью: вы принимаете решения, цена которых очень высока, за решениями последуют изменения, а это всегда риск. Сколько решений — рискованных, опасных, авантюрных — принимают каждый день деловые люди, трудно подсчитать. И при этом они не испытывают страха, напротив, получают удовольствие, беря на себя ответственность за дело и за людей.

Рискованному бизнесу сопутствует и экстремальный отдых. Как ни странно, миф о необходимости «адреналиновых инъекций» поддерживают не только журналисты, но и многие психологи — видимо те, кто с такими людьми вплотную не работает. Понаблюдайте за «очень успешными» в казино и вы увидите, что играют они безо всякого азарта. Им не интересны такие игры, потому что каждый день они делают огромные ставки в настоящей, более занимательной для них игре — бизнесе. И наоборот, искусственно взбодрить себя «за зеленым сукном» любят государственные чиновники или дети состоятельных родителей, которым не хватает естественных стрессов.

Экстрим для «очень успешных» действительно основная форма отдыха— об этом сейчас много пишут. Они не пьют, наркотики не употребляют. Как заставить себя забыть о работе? Помогает экстрим — риск, опасность, нагрузки. Поэтому, катаясь на горных лыжах, они выбирают самые сложные спуски, крутят сальто на водных лыжах, прыгают с парашютом, управляют реактивными самолетами и т.д. Они бесстрашны, чувствуют себя неуязвимыми — где-то на грани бессмертия. Они уверены, что полностью контролируют ситуацию, и не утруждают себя завещаниями, как западные бизнесмены. Им интересен день сегодняшний.

### **Высокая энергетика**

Еще одно определяющее качество — высокая энергетика, своеобразный вечный двигатель. Эти люди могут работать по 15-20 часов, а прилетев с Камчатки в Москву, тут же готовы отправиться на переговоры в США, оттуда — в Европу, потом лететь куда-то на уик-энд кататься на горных лыжах, а потом на свое уральское предприятие и т.д. Ритм их жизни настолько интенсивный, что помощники, заместители, люди из ближайшего окружения порой не выдерживают ни физически, ни психологически.

### **Мощный созидательный импульс**

Еще одна удивительная способность наших героев — порождать успешные проекты, создавать новые компании, предприятия, даже не имея специального образования и не зная специфики бизнеса. Появилась новая идея— быстро что-то набросал, обговорил и уже готов действовать. Люди такого склада управляют людьми, огромными компаниями, мощными финансовыми потоками, не испытывая при этом

ни малейшей робости. Они уверены, что способны к созданию чего-то большего и более долговечного, чем они сами. Создавать, строить, развивать — ключевые слова их деловой жизни. Причем увеличение масштабов задач, масштабов управления и ответственности может привести таких людей и в политику.

### **Ответственность и моральные границы**

Им свойственно обостренное чувство ответственности за свои слова, дела, за людей, которые им доверяют. Когда так много дано, то многое и спрашивается, а соответственно, требования к соблюдению моральных и этических норм повышаются. От этих людей зависит слишком много человеческих судеб, иногда даже в масштабах всей страны. У них есть собственный свод правил, определенные этические принципы, внутренние нормы, моральные границы, за которые нельзя переступать. И соблюдение этих правил очень важно, именно это позволяет им держать голову высоко поднятой и смело идти вперед, занимаясь своим делом.

Выстраивать нормальные деловые отношения сегодня экономически гораздо выгоднее, чем пытаться кого-то «кинуть». Деловой мир очень тесен, все крупные бизнесмены друг друга знают и понимают, что значит деловая репутация. Для них платить по счетам — дело чести. С ними можно не подписывать контактов — достаточно их «железного» слова.

### **Ясность мышления и безальтернативность решений**

Они способны воспринять максимум информации «на входе», не ставя никаких фильтров, барьеров, проанализировать ее, установить нестандартные связи. Многовариантность «на входе», отсутствие внутренних преград — и безальтернативное решение на «выходе». В отличие от большинства людей, которые принимают решения, а потом их без конца меняют, очень успешные люди обладают уникальной способностью к принятию безальтернативных решений: пока решение не выработано, они открыты к обсуждению, к диалогу, откровенны и внимательны, но как только решение созрело — оно больше не обсуждается, все внимание сосредотачивается на реализации решения, достижении поставленной цели. А затем их интерес переключается на следующий проект, следующую цель.

Сегодня считается хорошим тоном иметь несколько дипломов о высшем образовании, MBA и т.д. Однако в бизнес-школе креативности

не научат: люди с прекрасным образованием, профессионалы часто оказываются беспомощными в реальном бизнесе. И напротив, приходит человек, который делает все вопреки тому, что написано в учебниках по менеджменту, корпоративному или антикризисному управлению, и у него все получается. Говорят, «на вершине нет формул». И действительно, уникальные нестандартные, оригинальные решения часто принимаются как раз вопреки схемам и формулам.

Не случайно те, кто добился таких высоких результатов, как, например, Билл Гейтс и ему подобные, зачастую даже не имеют полноценного высшего образования. Многие представители нашей деловой аристократии тоже «недоучки». Даже те, кто получал специальное образование, уже где-то со второго-третьего курса занимались другими делами — реальный бизнес их интересовал куда больше, чем институтский диплом.

### **Рациональное отношение к деньгам**

Вообще деньги — категория диагностическая. Перефразируя известную поговорку, «покажи, как ты распоряжаешься деньгами, и я скажу тебе, кто ты». Мы наделяем деньги теми же чертами, которыми обладаем сами, поэтому у бизнесмена деньги постоянно работают. Есть четкие стратегические ориентиры, в том числе и количественные, и бизнесмен всегда четко знает, куда он вложит деньги — в производство, в развитие, как распорядится полученной прибылью.

Деньги для таких людей — это скорее средство, но не цель. Они дают возможность своему хозяину решать задачи уже совсем иного масштаба. Сегодня он принимает решение ценой в \$50 миллионов, а завтра — в \$500 миллионов. Деньги дают возможность выйти на качественно иной уровень решений, на новый виток развития, значительно расширить сферу влияния и деловых интересов.

### **Отношение к бизнесу — способ самореализации**

Иногда говорят, что деловые люди в бизнесе реализуют свои комплексы, компенсируют непродуктивность в иных областях жизни. Это не так. Я бы сказала, что гиперкомпенсация характерна скорее для диктаторов, политиков. Часто это унижение, испытанное в детстве, амбиции, стремление к власти и т.д. Для тех, о ком мы говорим, бизнес — способ самореализации, а отнюдь не способ компенсировать что-то, чего у них нет, — у них-то как раз есть все, потому они и так успешны.



Особенное удовольствие им доставляют победы, казалось бы, в невозможных ситуациях. И тут я обнаружила интересную закономерность. Один из олигархов первой «пятерки» на вопрос о любимой им в детстве сказке (а любимые сказки иногда становятся основой нашего жизненного сценария) упомянул о лягушке, которая выбралась из кувшина со сметаной, взбив ее в масло. Я насчитала среди своих знакомых — успешных бизнесменов еще человек пять поклонников упорной лягушки. Они умеют решать поставленную задачу, выходить из любой, на первый взгляд совершенно безвыходной, ситуации, побеждать при любых обстоятельствах.

Двое из моих знакомых в детстве любили мысленно сражаться со сказочным драконом: одну голову отрубает, а у него две новые вырастают... Это их сценарий — борьба, победа, опять борьба и т.д. А вот любителей сказки про Емелю или про золотую рыбку я среди лидеров бизнеса пока не встречала.

### **Здоровый оппортунизм**

Также «очень успешных» отличает умение улавливать все «возможные возможности» вокруг себя и использовать их «на все сто». Фактически все, что попадает на их пути — ситуации, люди, идеи, — направляется на решение конкретных задач. Такие люди всегда знают, чего хотят. Они обладают определенной внутренней цельностью, четким пониманием своих основных целей и потребностей. И в силу этого у них есть возможность использовать все ветра, которые дуют, причем каждый ветер для них как бы становится попутным. И то, что другие воспринимают как помеху, «люди успеха» умеют обернуть себе на пользу. Например, принимается новый закон — все в ужасе. А они находят решения, позволяющие использовать и этот закон в своих интересах. Любую неблагоприятную на первый взгляд ситуацию — неурожай, изменение курса валюты, уход топ-менеджера — они заставляют работать на себя.

Но, конечно, есть и другая сторона медали: как только что-то становится ненужным, это отсекается. Люди, подразделения, организации как бы отмирают, стираются в их сознании, не вызывая никаких эмоций. Окружающих такое отношение часто обижает, воспринимается как жестокость, бессердечность, а «люди успеха» этого попросту не видят — для них это как уже отработанная ступень ракеты. И такой функциональный подход для успешного меньшинства единственно приемлемый.



## **Гениальная простота**

«Очень успешным» свойственно не усложнять, а упрощать, делать более четким и ясным все: структуру компании, постановку задачи, технологический процесс. Поскольку они всегда знают, что для них существенно, а что нет, это позволяет очень быстро и точно все структурировать, сортировать, ранжировать по степени значимости.

Наукообразность, сложная речь им не свойственны: они имеют достаточно высокую самооценку и не боятся случайно показаться не такими умными, необразованными и т.д. Им не свойственно формировать многоярусные «интеллектуальные надолбы» для того, чтобы понять суть и объяснить ее другим. Это замечательно сформулировал применительно к своему поэтическому методу Николай Степанович Гумилев: «Я не утруждаю их глубокомысленными многозначительными намеками на содержание выеденного яйца».

Однако, упрощая, они не примитивизируют, а именно упорядочивают и проясняют. Как-то я спросила у руководителя крупного холдинга о новой технологии на одном из его предприятий. И он мне, человеку технически не подготовленному, смог четко, точно и просто в течение пяти минут не только объяснить, в чем смысл этого процесса, но и что конкретно он планирует усовершенствовать и что это ему даст.

## **Опора на позитив**

Такие люди не концентрируются на своих недостатках, не пытаются постоянно просчитывать, чего им не хватает, сколько еще надо выучить, сколько еще надо знать, чтобы достичь той или иной цели. Они опираются на свои сильные качества, на свои успешные стратегии, на те достижения, которые есть к данному моменту. Они действуют по отношению к себе, как опытный, талантливый тренер, который тонко подмечает в своем ученике правильные действия, правильные техники, правильные стратегии и выделяет ту единственную и уникальную «коронку», которая и позволяет спортсмену добиться победы.

К тому же такие люди умеют и любят отмечать свой успех. Пушкин, закончив гениальную поэму, однажды воскликнул: «Аи да Пушкин! Аи да сукин сын!» Но радость «очень успешных» как бы дозирована, она не длится долго: четко отметив свой успех, они продолжают творить и действовать дальше.

### **Демократичность и скромность**

Человеку, который начал с нуля, не имея за спиной «рюкзака» связей и наследства, еще недавно владел небольшой компанией, а сегодня уже — крупнейшим холдингом, не свойственно терять чувство реальности. Если все это он сделал сам, если он сам карабкался на вершину, расцарапав в кровь ладони, ступни и колени, если богатство не свалилось ему на голову, если все идет естественным путем, то он просто взрослеет, набирается опыта, берет на себя больше ответственности и не любит шумихи вокруг собственной персоны. Такие люди крепко стоят на земле в отличие от тех, кого «на вершину» парашютировали, например, детей олигархов или министров, которые получили в наследство «империю», и им постепенно начинает казаться, что это они ее создали и это заработанные ими миллиарды лежат в швейцарских банках.

По поведению всегда можно отличить тех, кто сам создал свой бизнес, от тех, кто его «получил». Посмотрите, как руководитель общается с сотрудниками, как распоряжается своим временем, насколько он открыт и демократичен, и вам все станет ясно. Если это «наследник», вы сразу почувствуете фальшь и некую демонстративность.

### **Инакость, уникальность**

В окружении крупных бизнесменов нет людей, подобных им, сравнимых с ними по своим личностным качествам.

Они иные, независимы и нетрадиционны во взглядах, привычках и зачастую воспринимаются другими как эксцентричные люди. Они позволяют себе быть упрямыми, раздражительными, холодными, бессердечными и безжалостными. Они сосредоточены на себе и своих планах, могут подавлять и удивлять других своим экстравагантным поведением. С детства они чувствуют свою необычность, часто попадая в положение «гадкого утенка», но уже тогда зачастую в положении «странных» и «маргиналов» они ощущают свою уникальность.

Один из очень известных бизнесменов рассказывал: «Мне 14 лет. Я жду автобуса по 20-30 минут на морозе, чтоб с окраины Москвы доехать до английской спецшколы, пропихиваюсь в автобус, меня со всех сторон толкают, давят, а я думаю: "Вы еще не знаете, с кем вы едете и кем я буду"».

### Экзистенциальная тревога

Казалось бы, они имеют все, удовлетворили все свои потребности: и базовые — витальные, и потребность в общении, руководстве, самореализации. У них есть деньги, успех и богатство. И все равно они постоянно ощущают то, что в профессиональной литературе по психологии называют «экзистенциальной тревогой» — они все время хотят большего. Многие из тех, кого мы в начале нашего разговора отнесли к первой и второй группам, бросили бизнес и отдыхают на «лазурном берегу»: их потребности были удовлетворены, реализованы, и, в конце концов, они отошли от дел. А новая деловая элита — это более «продуктивные» для экономики страны люди, у них есть некий «психологический вечный двигатель». Они достигли вершины пирамиды потребностей Маслоу\* и с точки зрения экзистенциальной не смогут полностью реализовать себя никогда: как только они добиваются одной цели, тут же ставят следующую.

Сегодня такой тип личности становится чрезвычайно популярным, престижным, чуть ли не единственной моделью оптимального варианта жизни. Им стремятся подражать, их ставят в пример своим детям. Конечно, без таких людей прогресс и развитие были бы невозможны. Однако нам надо понимать, что вариант жизни, суть которой — целедостижение, хотя он наиболее одобряемый и многими рассматривается как основной, подходит далеко не всем и помимо жизни-целедостижения существует много других моделей жизни.

По теории Абрахама Маслоу все потребности можно разделить на пять основных категорий: физиологические, потребности в безопасности, социальные, потребности в уважении, потребности в самореализации — и расположить их в виде строгой иерархической структуры (своеобразной пирамиды). В каждый конкретный момент времени человек стремится к удовлетворению той потребности, которая является для него более важной и сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным и определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в реализации никогда не может быть удовлетворена полностью. — *Прим. авт.*



ГЛАВА

# 2

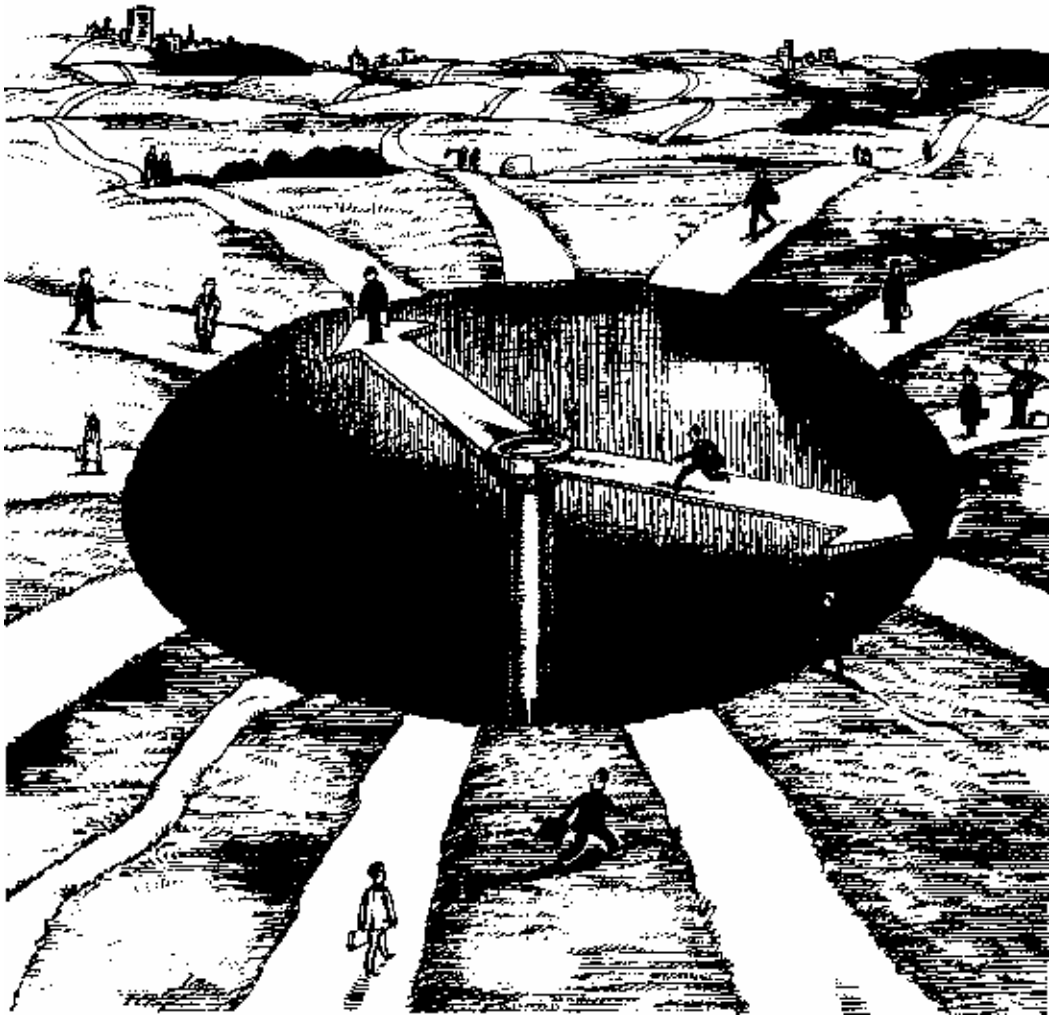
Почему другие такие «другие»?

## МОДЕЛЬ ЖИЗНИ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Мы часто задаем себе вопрос, почему люди дают полярные оценки одному и тому же факту, совершают в одной и той же ситуации прямо противоположные действия, почему одному человеку что-то кажется правильным, а другому то же самое представляется абсолютно неприемлемым. Дело в том, что у каждого своя «модель» жизни, которой свойственны свои нормы, правила, действия, ценности, критерии оценок.

Сегодня одна из самых популярных и социально одобряемых моделей — жизнь-целестремление. Родители часто ставят своим детям в пример именно таких людей, многие на них ориентируются, стремятся им подражать, мечтают повторить их достижения. Так, с переходом к рыночной экономике многие люди, не обладающие качествами и психологическими особенностями человека целестремления, стали пытаться примерять на себя именно эту модель и потерпели фиаско, так как на самом деле их жизненный вектор был совсем другим. Мое ежедневное общение с руководителями компаний — людьми, искушенными в практической психологии, — показывает, что часто даже они склонны оценивать своих сотрудников по критериям людей действия. Так, один мой клиент — собственник и президент крупного банка, работающий ежедневно по 12-14 часов, возмущается одним из своих замов: «Он уходит с работы не позже половины седьмого, чтобы забрать ребенка из детского сада. На какой позиции работает! Каким интеллектом обладает!.. А живет — со скуки помереть можно! Все выходные — с женой и сыном на даче. Не жизнь, а тоска». И мой клиент абсолютно уверен, что живет его зам так не по своей воле — жена заставляет. Ему и в голову не приходит, что такой размеренный образ жизни его заместителя абсолютно устраивает и ни о чем другом он и не мечтает.

Каждый человек уникален, равно как уникален и его жизненный путь. Глобальные внешние события — войны, катастрофы, революции или стабилизация и консервация общественного бытия могут делать наши жизни как бы похожими. А принадлежность к поколению, нации, культуре, религиозной конфессии превращает судьбы людей в социально типичные. Но сквозь похожее и типичное всегда пробиваются ростки особенного и уникального. Каждый человек вольно или невольно выбирает для себя какую-то модель, которая определяется его личным отношением к жизни. И очень важно жить той жизнью,



которая человеку соответствует больше всего, в которой он наиболее эффективен и чувствует себя максимально комфортно. О некоторых вариантах и сценариях жизни упоминали философы, психологи, например, Абрахам Маслоу, Эрик Берн, Василий Дружинин. Мой опыт позволяет выделить наиболее яркие и распространенные в современном российском обществе модели: «жизнь-подготовка», «жизнь-творчество», «жизнь — трата времени», «жизнь-грезы», «жизнь-рок», «жизнь-регламент», «жизнь-диссидентство», «жизнь-подвиг». Я надеюсь, это поможет нам лучше понять и себя, и окружающих.

## **ЖИЗНЬ-ПОДГОТОВКА**

Современное общество приветствует и всячески культивирует обучение и приобретение умений и навыков. И есть люди, которые учатся и повышают свою квалификацию постоянно. Например, 32-летний менеджер пришел устраиваться на позицию заместителя руководителя департамента в крупную компанию: вся первая страница его резюме пестрит перечислением оконченных вузов, бизнес-школ, курсов. И на собеседовании он в большей степени интересуется не содержанием будущей работы, а возможностью еще поучиться, получить MBA престижной бизнес-школы, чтобы стать, как он говорит, полностью компетентным в своем направлении.

Вся жизнь такого человека как бы посвящена подготовке к жизни «настоящей». Он боится начать делать что-то серьезное, но не отдает себе в этом отчета. Он как бы не живет реальной жизнью, а все время готовится к ней, откладывает ее наступление. Этот образ всем нам хорошо известен: в школе такой человек готовится к институту, в институте — к работе, но настоящая жизнь все время где-то впереди, за горизонтом. Это тип «вечного студента», способного ученика, подмастерья, который с удовольствием занят процессом усвоения знаний. Но, овладев началами того или иного дела или профессии, он меняет место работы или учебное заведение.

Такое отношение к жизни, безусловно, компонент детского, подросткового, в какой-то степени инфантильного мироощущения. Человек не становится взрослым, что часто очень удобно — не надо брать на себя ответственность, переживать по поводу неудач, так как жизнь «ненастоящая».



что, кстати, кардинально отличает жизнь-целестигение от жизни-подготовки. В первом случае предприниматель берет на себя ответственность за людей, за финансы, за проекты, он готов всегда что-то предпринимать, даже не имея специального образования. А наш «вечный студент» еще не готов, так как для этого ему обязательно нужно «получить MBA престижной бизнес-школы».

Формирование представления о жизни как о подготовке к чему-то подлинному, закладывается в раннем детстве. Если будущее видится ребенку прекрасным, значительным, полным необычных возможностей и перспектив, то он торопится повзрослеть, ему хочется как можно быстрее стать самостоятельным и к чему-то приступить. А если взрослая жизнь кажется скопищем забот, проблем и трудов, то невольно хочется оттянуть ее наступление, подольше задержаться в безоблачной и безмятежной поре детства.

У этой модели, безусловно, есть и свои плюсы. Такие люди знают, для чего живут, чего хотят от каждого конкретного момента. В любой компании их легко узнать по стремлению использовать каждую новую ситуацию как возможность чему-либо научиться. Они с интересом включаются в новые проекты и заражают своей активностью других. Эти люди как бы аккумулируют в себе жажду знаний, новизны личного опыта, и зачастую это очень полезно.

## **ЖИЗНЬ-ТВОРЧЕСТВО**

Пожалуй, у каждого из нас есть представление о том, что такое творческий человек. Как правило, это человек нестандартно мыслящий, чье поведение часто не вписывается в общие рамки. Таким людям свойственны резкие смены настроений — приподнятый настрой сменяется депрессией, и наоборот. Творческая личность в какой-то степени противопоставляет себя окружению, талант позволяет выделяться, быть не таким, как все.

Модель «жизнь-творчество» чрезвычайно популярна и приближается по привлекательности к модели «жизнь-целестигение». Почему? Возможно, и потому, что сегодня творческие профессии — дизайнер, артист, композитор, писатель и т.д. — стали синонимом успеха, эти люди знамениты и богаты.

Однако важно различать действительно творческих людей и тех, кто причисляет себя к таковым. Творческий человек — создатель, он

демиург, для него главное— продукт творчества как реализация его внутреннего импульса, как самовыражение. Сегодня же к творческим людям относят себя все, кому не лень: бездарные артисты, безголосые певцы, производители книжной макулатуры и т.д. Соответственно такому псевдотворческому человеку приходится надевать маску со всеми внешними атрибутами: изображать муки творчества, нестандартно одеваться, позволять себе экстравагантные выходки и т.д. На самом деле творчество — это процесс, который побуждается внутренним состоянием, и без этого внутреннего импульса к созиданию его быть не может. Такие люди будут творить независимо от того, платят ли им гонорары, печатают ли их произведения и т.д. Работа на заказ — написание песен или детективов — не всегда тождественна творческому процессу, хотя может быть адекватно оплачена. Творческий человек как бы предоставлен сам себе и в большей степени зависит лишь от собственной инициативы. Помните, у Лермонтова: «В своей душе я создал мир иной и образов иных существованье».

Но бывает, что у некоторых истинно творческих людей происходит так называемая личностная инфляция. Так, например, известная актриса, народная любимица, создававшая шедевры, а теперь пошлая, распущенная «звезда». И многие ее прежние поклонники теряются, не могут понять, кто она — творческий человек или нет? Изначально, когда искусство было для нее целью, — безусловно, да. А теперь, когда это лишь средство, — безусловно, нет. И сейчас уже никак нельзя отнести к ней фразу: «Служенье муз не терпит суеты».

Как и человек целедостижения, творческий человек чаще всего равнодушен к делам семьи, к общественным, служебным обязанностям. Он непредсказуем, не привязан к месту и ко времени, не может жить по правилам, подчиняться регламенту. Внешний мир, окружение имеют для него небольшое значение, все внимание сосредоточено на внутреннем творческом импульсе и его реализации. Сергей Довлатов на вопрос, как Иосиф Бродский относится к советской власти, отвечал: «Он не точно знал о ее существовании». Для псевдотворческих людей, напротив, огромное значение имеют внешние проявления — отношение власти, окружение, комфорт, благосостояние и т.п.

Творческий человек может быть очень сложным в общении, но это не столько его вина, сколько его беда. Для него очень важно, реализуется ли внутреннее содержание его личности во внешнем мире. Таким людям необходимо, чтобы их музыка звучала, стихи читали, картины

выставляли, проекты реализовывали и т.д. Отсюда их повышенная ранимость, чувствительность к успеху и неудаче.

Руководителю стоит учитывать, что творческий человек должен занимать в организации адекватную позицию для реализации своего потенциала. Ведь только в этом случае можно предъявлять жесткие требования к результату, срокам исполнения и т.д. Если же это базовое условие не соблюдено, любая самая грамотная система управления бесполезна.

## **ЖИЗНЬ — ТРАТА ВРЕМЕНИ**

В такой жизни, по сути, ничего не происходит. К этой категории можно отнести некоторую часть неработающих людей, детей, пенсионеров, жен бизнесменов, а также тех, кто чего-то уже добился, заработал достаточно денег и не знает, что делать дальше.

Людей, которые тратят свою жизнь, можно узнать по фразам «мне скучно», «чем бы заняться завтра?». Время кажется бесконечным и неиссякаемым, его так много, что жизнь превращается в его трату. Презентации, премьеры, вернисажи, обеды, сплетни, интриги поглощают время не самых глупых и бездарных людей.

Яркими представителями этой модели жизни являются некоторые светские персонажи, чьи фотографии не сходят со страниц глянцевого журналов. Например, дочь известных родителей, у которой много денег и которая проводит все свое время в чередующихся мероприятиях, имитирующих жизнь. Работа и учеба выбираются с таким расчетом, чтобы можно было обозначить свой статус: «я — студентка», «я — аспирантка», «я — сотрудник банка». Но никаких эмоций, никакого реального содержания эти утверждения для таких людей не содержат. Иногда им приходится в голову занять какую-либо высокую должность с единственной целью престижного позиционирования себя «в свете».

Поговорите с ними: «Как, вы не едете в этом сезоне в Куршевель?.. Вас не будет на экономическом форуме в Лондоне?.. Неужели вы пропустите Чемпионат Европы в Португалии?.. Открытие фестиваля в Каннах?.. Закрытие летнего сезона на «Веранде у Дачи»?..» При этом никакого отношения к кино, экономике, футболу они не имеют. Главное — отблеск мероприятия, известных людей, известных марок, который падает на них и делает их такими же блестящими.

Но, в конечном счете, все развлечения превращаются в повседневную рутину. Помните, у Гребенщикова: «Их дети сходят с ума от того, что им нечего больше хотеть». Такие люди довольно часто становятся клиентами психотерапевтов, однако и походы к врачу превращаются в один из элементов времяпрепровождения. Особенно они любят психоанализ, потому что туда можно ходить годами.

Безусловно, каждый человек тратит время на посещение тех или иных мероприятий — мы все иногда хотим отвлечься от забот, отдохнуть, пообщаться с друзьями, посмотреть матч, сходить на выставку и т.д. Но это лишь часть нашей жизни, средство, а не цель. А для «прожигателей жизни» посещение различных мероприятий становится основным ее содержанием. Именно они являются привлекательной мишенью для рекламщиков, потребителями престижной продукции и «прокладывают дорогу» новым маркам, мероприятиям, поднимая их уровень.

Такие люди могут быть эффективны лишь в бизнесе, который ориентирован на обслуживание «времяпрепровождения» (рестораны, бутики, ночные клубы и т.д.). В этой нише они будут для клиентов своими. Трудно представить другую возможность их реализации.

## **ЖИЗНЬ-ГРЕЗЫ**

Представьте себе XIX век: по аллеям бродят девушки, с головой погруженные в чтение романов, слабо ориентирующиеся в окружающей ситуации и реальном мире. Это типичный образ человека, избравшего своей моделью «жизнь-грезы». У таких людей вырабатывается стойкое ощущение нереальности внешней жизни и реальности единственно желанной жизни внутренней. Однако в отличие от «творцов» у них отсутствует стремление к порождению нового — идей, образов, текстов, проектов, такой «мечтатель» ничего не создает.

Но современный человек не в силах полностью обособиться от внешней жизни: ему надо есть, пить, общаться с людьми, чем-то заниматься. Реальность постоянно о себе напоминает. Поэтому всегда находятся люди — изобретатели средств для ухода из реальной жизни в «сон», нирвану, во внутреннюю, «лучшую» жизнь и т.д. Набор эзотерических школ, сект, «учителей жизни» — от Карлоса Кастанеды до Рона Хаббарда — предлагает человеку массу «психологических техник»,

которые обеспечивают изменение сознания. Такие люди часами смотрят телесериалы, «зависают» в интернете, запоем читают, непрерывно слушают в наушниках музыку — все это примеры «выключения» из реальности, попытка уйти в пассивную внутреннюю жизнь. Существуют и более грубые средства — алкоголь, наркотики.

Иногда причины выбора такой жизненной модели нужно искать в детстве: если окружение ставит перед ребенком непосильные цели, он пытается отгородиться от этого мира, который воспринимает как враждебный, не позволяющий ему добиться желаемого. Однако человек может «уйти» в придуманный мир и во взрослом возрасте, если реальная жизнь становится неподъемной, неудобной, слишком сложной. Пример. Бизнесмен в связи с неприятностями в России уехал с семьей в другую страну. Сейчас он с женой и детьми живет в европейской столице, в большом доме, обнесенном высоким забором (хотя в этом городе такие ограждения не приняты, он по настоянию супруги добился разрешения). Его жена все время читает бесконечные детективы на русском языке. Светский разговор с гостями за столом, общение с детьми — лишь вынужденный перерыв в ее жизни-грезе. Она улыбается, сидит и ждет, когда эта «пауза» закончится, чтобы опять погрузиться в чтение. Это ее защита от внешней жизни, которую она не хочет принимать. Она не учит язык, не общается с соседями, не живет жизнью семьи. А ведь до переезда это была активная, жизнерадостная женщина, у которой была масса других интересов, кроме чтения.

Или общительный ранее 17-летний студент, который полностью отгородился от семьи после конфликта родителей, во время которого каждый из них пытался перетянуть его на свою сторону. Как только он входит в дом, он надевает наушники и часами слушает музыку.

Безусловно, каждый периодически «ныряет» в компьютерные игры, детективы, сериалы и т.д. Но для некоторых это уже не просто средство отключиться от проблем, отдохнуть, развеяться, а сама жизнь. Такие люди — милые, спокойные, неконфликтные, но с ними нельзя вступить в реальное взаимодействие. Они не видят никакого смысла в достижении карьерных высот, профессиональном росте, не живут интересами близких — просто сидят в офисе или слоняются по дому и ждут момента, когда смогут уйти в свой придуманный мирок.

Важно отметить и положительные стороны. Так, люди, живущие по модели «жизнь-греза», могут достаточно квалифицированно выполнять определенную работу, а тот факт, что они не вникают в жизнь

организации, для некоторых, например конфиденциальных, поручений может стать даже плюсом. При этом руководитель может быть абсолютно уверен, что с их стороны не стоит ждать удара, им не интересны интриги, заговоры, борьба за власть и т.д. Такие люди в принципе не способны на активные действия.

## **ЖИЗНЬ-РОК**

«Роковые» люди во многом похожи на людей, живущих целедостижением, их даже легко перепутать: и те и другие энергичны, инициативны, стремительно несутся по жизни. Но люди целедостижения всегда знают, когда нужно остановиться, у них существуют четкий внутренний ограничитель, они не переступят через определенные принципы и границы. А у «роковых» личностей этот ограничитель не срабатывает: они всегда мчатся до конца, часто добиваются сногсшибательных результатов, способны на все для достижения своих целей.

Такие люди могут достичь больших вершин именно потому, что у них нет этого постоянного внутреннего цензора, ощущения опасности. Яркий типаж этой жизни — игрок, который до поры до времени выигрывает, понимая, что рано или поздно удача отвернется, но остановиться не может. Самое главное — ощущение опьянения, отключение всех «тормозов» и «ограничителей», которые остальных людей предостерегают, организуют, не дают «разойтись».

В реальной жизни такой бизнесмен рано или поздно совершает роковую ошибку: вступает в партнерские отношения не с тем человеком, даже если все вокруг его об этом предупреждают, берется за венчурный проект, который в конечном счете губит его бизнес, выбирает женщину, которая доводит его «до ручки», и т.п. Он верит, что раз до этого все удавалось, то так будет всегда, и ему постоянно хочется большего — новых побед, достижений, успехов. Планка ставится выше и выше до тех пор, пока он не сорвется.

Например, известный предприниматель, входивший в число олигархов, — умный, талантливый, эффективный. Масштаб задач, которые он перед собой ставил, постоянно увеличивался. Казалось, что ничто не сможет его остановить. Все ему удавалось до тех пор, пока он не захотел невозможного. В конечном итоге его вынесло за пределы страны, и при всем желании ему никогда не вернуться на прежний уровень.

«Роковые» люди часто обладают мощнейшей энергетикой и могут затягивать в орбиту своей жизни, как в воронку, других людей. Безусловно, работа с ними в период взлета может оказаться очень эффективной — вокруг них огромное количество людей, проектов, событий. Но надо понимать, что рано или поздно ситуация выйдет из-под контроля и вырваться из такого водоворота не всегда бывает возможно.

Неслучайно таких людей иногда называют «одержимыми». Хотя некоторая социальная востребованность в них всегда существует: по-настоящему «одержимые» в советские времена-приветствовались. Истоки этого термина встречаем в практическом богословии — изначально таких людей считали одержимыми бесом. Как с этим справиться, что может противостоять этой одержимости? Только трезвая оценка своего «я», достойная, совестливая, ограничивающая, опускающая на землю жизнь.

## ЖИЗНЬ-РЕГЛАМЕНТ

Эта модель жизни подчинена определенному регламенту, внешне заданному ритуалу, правилу. Человеку, живущему так, не нужно сомневаться, постоянно что-то выбирать, думать о перспективах: он знает, как поступать, практически в любой ситуации. А когда не знает, может спросить у авторитетных людей, начальства, родственников. И если для людей творчества и целедостижения следование определенному порядку дается с трудом, то для людей регламента такой вариант является единственно приемлемым. Это наиболее древняя и устойчивая форма бытия, поскольку именно она гарантирует долгую и «правильную» жизнь.

Чем сильнее государство, тем строже расписаны все регламенты и тем большее давление оно оказывает на личность. Типичную жизнь-регламент можно было увидеть в советских кинофильмах: человек отучился, пошел на завод, вступил в партию, прошел путь от рабочего до мастера и т.д. Встает всегда в одно и то же время, ест каждый день одинаковый завтрак, в 20 лет женится, в 60 уходит на пенсию. Вся жизнь понятна от начала и до конца.

Для того чтобы жить по правилам, надо принадлежать к какой-то группе, для которой эти правила «писаны». Человек может вступить

в политическую партию, пойти на работу в корпорацию, стать военнослужащим или же войти в преступную группировку. Он будет подчиняться правилам той группы, членом которой себя считает.

Яркий пример регламентированного устройства — армейская служба. Считается, что в армию идут лишь самые решительные, уверенные в себе люди. Но, кроме таковых, там достаточно много людей эмоциональных и чувствительных, стремящихся к подчинению, часто с неустойчивой самооценкой, которые уходят от реальности в армейскую жизнь, как за броню. Армия — это структура, где правят устав и приказ командира. Там даже существует понятие «выслуга лет», когда продвижение по службе и представление к очередному званию происходит с течением времени, а не благодаря каким-то личным достижениям. Не надо думать, постоянно что-то выбирать: если ты встал на эту дорожку, то она как бы сама будет везти тебя по жизни, подобно эскалатору.

Другой пример четко организованной структуры с установленным распорядком и правилами — крупные корпорации и государственные учреждения. Все перемещения по служебной лестнице четко регламентированы, существует зарплатная сетка с повышающими и понижающими коэффициентами, разработана система обучения и мотивации персонала.

В либеральном обществе основой существования является все-таки свобода личного выбора. Но раз человек выбирает, он несет ответственность за свое решение. А все ли готовы к этому? Избавление от ответственности за свой выбор — существенное преимущество жизни-регламента. Если ты выбрал «положенный» институт, работу, жену, в случае неудачи можно переложить всю ответственность за этот выбор на других.

Для некоторых людей это единственная модель, в которой они чувствуют себя максимально комфортно и органично. Но есть те, кто не склонны к безусловному принятию «жизни-регламента», а вынуждены так жить, подавляя при этом собственные чувства, мысли и желания. Однако постоянный контроль над своим поведением, неудовлетворенность собственной жизнью являются предпосылкой для возникновения неврозов и различных тревожных состояний. Такие люди часто становятся клиентами психотерапевтов, а в худшем случае — знахарей, колдунов, шаманов и экстрасенсов.

Конечно, следование определенным правилам и ритуалам существенно упрощает нашу жизнь — свадьбы, юбилеи, собрания, праздники



проходят по установленному сценарию. Нам не нужно думать, как вести себя на презентации, в ресторане, театре, потому что существуют правила поведения и этикета. Да и в целом люди, признающие правила и следующие нормам, — простые обыватели, одобряемые обществом и своим окружением. Принятие «жизни по правилам» гарантирует небольшой, но успех. А кто сказал, что жизнь обывателя — это плохо? Сегодня весь цивилизованный мир возвращается к идеалам «жизни по правилам», ценности которой — семья, дети, забота о здоровье, хорошее воспитание и образование, работа, отдых, жилье и т.д.

Руководители компании часто недооценивают людей, склонных к следованию нормам и правилам. Они равняют их по себе, ждут от них молниеносных решений, повышения энтузиазма в стрессовых ситуациях, способности быстро переключаться с одного проекта на другой, мгновенно загораться новой идеей, сутками работать в режиме аврала. А эти качества и такой стиль работы «нормативным» людям не свойственны: им нужны стабильность, распорядок, возможность заранее планировать и рабочую, и личную жизнь, что руководителя нередко раздражает. И на этом фоне часто не замечаются достоинства — а ведь именно эти сотрудники выполняют основной объем работы в организации. Поэтому руководителю важно понять особенности таких людей и создать им подходящие условия. Эффективность их работы многократно возрастает, если они чувствуют себя частью отлаженной системы.

## ЖИЗНЬ-ДИССИДЕНТСТВО

«Диссидент» — человек яркий, интересный, талантливый, умеющий увлечь людей, но находящийся в оппозиции к начальнику, существующим нормам, политическому строю. Что это? Самомнение, гордыня, амбиции, позволяющие считать себя выше всех, независимо от собственных результатов. Условное объяснение: «Я не становлюсь с вами на беговую дорожку, потому что у вас жулики за секундомерами, все ваши рекорды я не воспринимаю всерьез. А то, что я не достиг успеха, — это потому, что я не такой, как вы».

Такой человек не уживется ни с одним руководителем. Могу привести пример из моей практики. Два приятеля учились вместе в МФТИ, потом их пути разошлись — один стал создавать свой бизнес, а другой

начал работать в сфере ИТ и, будучи, безусловно, талантливым человеком, дошел до достаточно высоких позиций в крупных компаниях. Они встречались, дружили семьями. ИТ-шник всегда очень остроумно и живо рассказывал про своих начальников: один был ретроградом, другой ничего не понимал в сфере высоких технологий, третий душил таланты и т.д. Предприниматель с интересом слушал и всегда сочувствовал. Однажды руководитель его ИТ-департамента ушел с командой в другую компанию, и срочно понадобилась грамотная, профессиональная замена. А почему бы не пригласить своего друга: работа интересная, задачи огромные. Приятель согласился. Глава компании назначил ему большую зарплату, создал все условия. А вскоре позвонил мне в страшной растерянности: «У меня серьезная проблема, не знаю, что и делать». Его друг, придя в корпорацию, практически с первого же дня начал настраивать против него людей — убедительно рассказывать о его непрофессионализме, выставлять в роли бездушного эксплуататора и т.п. В этой критике было собрано все, что до этого говорилось о других начальниках, но если раньше это забавляло, то теперь было не до смеха.

Объяснив, что мы имеем дело с «диссидентом», я описала ему тип такого человека. Он не мог поверить: «Может, все же можно что-то сделать? Улучшить условия — перевести его в другой кабинет, дать большую зарплату, увеличить количество сотрудников в его подразделении?» Я сказала, что переделать его невозможно — нужно или принять эту ситуацию как есть (пожимать плечами, как бы показывая, что у каждого человека есть свои особенности, пусть не всегда приятные), или с ним расстаться. В итоге он выбрал промежуточный вариант: какое-то время он надеялся, пытался что-то изменить, потом искал замену, а затем уволил. Расставание было тяжелым, они многое друг другу наговорили, и после этого ни о какой дружбе речи быть не могло.

«Диссиденты» — это люди, обладающие высокими амбициями и выраженными вербальными способностями, склонные к самолюбванию и нарциссизму. И важно не вступать с ними в полемику всерьез, так как они только того и ждут. Это искушенные и блестящие демагоги, умеющие подчинять своему влиянию, пусть на время, если не руководителя, то его ближайшее окружение или целые группы в компании, — в этом случае они могут стать сильной оппозицией. Поэтому если избавиться от такого человека невозможно, необходимо максимально его изолировать, чтобы отсечь от него деловых людей, которых он может притянуть на свою сторону.

Однако уверенному в себе руководителю полезно прислушаться к критике — в ней всегда можно найти рациональное зерно.

«Диссидент» обычно встает в оппозицию к мейнстриму — основному потоку. Мы можем вспомнить таких деятелей и в политике, и в общественной жизни — находясь здесь, они боролись с местным режимом, приехали туда — борются с тамошним. Вернулись обратно — и опять продолжают бороться, даже не замечая, как меняются их взгляды на прямо противоположные.

Надо сказать, что большой отрадой для человечества является то, что эти люди редко добиваются реального влияния. Как правило, судьба не подпускает их к настоящим рычагам управления, а даже если они добираются до влиятельных постов, не способны долго на них задерживаться.

Несмотря на способности, «диссиденты» не могут сделать ничего конструктивного. Возможно, это происходит от подсознательной боязни не соответствовать ожиданиям — своим и окружающих. Нередко к оппозиционности добавляется еще и лень — любое действие априори вызывает нежелание его совершать, причем они всегда найдут причину, убедительно объяснят, почему они за это не взялись.

Такие люди не в состоянии ни к чему привязаться всерьез: ни к делу, ни к людям. Они мнят себя альфой и омегой бытия, стремятся быть судьей всем и каждому — одним раздавать абсолютно незаслуженные бонусы в виде похвал, комплиментов, а других ругать и объявлять недостойными. «Диссиденты» мыслят и говорят оценочно, причем часто их оценки бывают полярными — от восторженных до резко негативных. Конечно, больше они склонны к обесцениванию.

При этом, как и в «жизни-творчестве», очень важно отличать настоящих оппозиционеров от тех, кто использует «диссиду» как маску в своей жизненной игре. Если первые действительно пытаются бороться и в результате все теряют, то псевдооппозиционеры используют эту модель с выгодой для себя, наживают капитал, пробиваются во власть. Часто такие имитаторы пускают вперед истинных диссидентов и пристраиваются за ними, добиваясь своих целей. Тандем, когда простодушный, психопатизированный диссидент, готовый на последовательное, откровенное до абсурда поведение, оказывается инструментом манипулятора, решающего за его счет какие-то свои вопросы, очень опасен для организации.

## ЖИЗНЬ-ПОДВИГ

Эталон жизни-подвига — это путь Иисуса Христа, жертвующего собой, идущего на мученическую смерть ради спасения людей. В жизни-подвиге человек выходит за пределы личных, сиюминутных интересов, подчиняет себя служению идее, даже если это не приносит ему никакой прямой выгоды, а, напротив, сулит беды и лишения.

Подвиг у нас чаще всего ассоциируется с героическим поступком на войне, пожаре и в других экстремальных ситуациях, всегда высоко оценивается, правда, нередко и после жизни. Важно отличать подвиг — яркий порыв и поступок от жизни-подвига.

Примеров этой модели жизни наша российская действительность предоставляет сравнительно много. Это сельский учитель, который всю жизнь достойно работает за мизерную зарплату, и слово «учитель» означает для него не просто профессию, а жизненную миссию. Врач, который неукоснительно выполняет клятву Гиппократова и никогда не откажет ни одному больному. Ученый-исследователь, который проводит на себе испытания новых препаратов, понимая всю опасность, но убежденный в полезности опытов для человечества. Следовательно, упорно продолжающий расследовать преступления, несмотря на угрозы. Для них служение — не просто яркое действие, а целая жизнь.

Такие люди не будут искать «теплое местечко», даже если это гораздо выгоднее в материальном плане, — они убеждены, что должны приносить пользу на своем посту. В этом их миссия, хотя они даже не всегда задумываются о значении этого слова. Часто им приходится преодолевать непонимание окружения, они выглядят непрактичными, даже чудаками. Большинство людей, хотя и признают благородство такого пути, сами так жить не готовы.

В основе жизни-подвига — любовь к людям и опора на созидание. Поэтому, например, террористов, движимых не любовью, а ненавистью, жертвующих своей и чужой жизнью, нельзя причислить к людям подвига. Эрик Фромм в своей книге «Анатомия человеческой деструктивности» ввел термин «антижизнь». Психологическая предпосылка антижизни — тотальная агрессия, человеконенавистничество, отсюда и стремление к ликвидации, разрушению.

Подвиг важен для каждого человека, ведь нерациональные действия ради других вопреки инстинкту самосохранения и отличают нас от животного мира. И если в жизни женщины «всегда есть место подвигу»

гу»: женщины «чадородием спасаются», — то что остается мужчине? Готовность «идти в бой» ради того, что находится за пределами «физического я». Поэтому люди всегда будут жертвовать собой и служить идее. Мужчина, живущий лишь бытовой жизнью, постепенно может скатиться до биологического уровня, а значит, до постепенного «изживания» истинно человеческой жизни.

Как и в любых других моделях жизни, очень важно различать подлинную жизнь-подвиг и ее имитацию. Уж очень привлекательно для некоторых изображать «служение» и «подвиг» и, прикрываясь красивыми лозунгами, зарабатывать себе политические очки, славу, признание и т.п.

Человек, живущий настоящей жизнью-подвигом, реально способен многое изменить, создать условия для прорыва страны, общества, организации. Такие люди, безусловно, есть и в бизнесе: они ставят себе некий ориентир и делают все, чтобы добиться цели. Они служат прогрессу, продвижению, ради этого способны от многого отказываться, рисковать. Именно благодаря им сделана большая часть открытий и достижений.

Повлиять на таких людей, как и на людей, живущих целедостижением, и «роковых» личностей, очень трудно. И практически невозможно пытаться их изменить, сделать их жизнь более рациональной. Например, один мой знакомый, врач-хирург в областной больнице, буквально пропадал на работе: ночные дежурства, сложные операции, помощь молодым и т.д., при этом зарплату получал весьма скромную. И я, думая как-то изменить его жизнь к лучшему, помогла ему устроиться в европейский медицинский центр, где платили раз в 10 больше. Однако через три месяца он сбежал оттуда обратно: говорит, «Извини, но я там извелся — операции типовые, работы мало, а здесь работы невпроворот, а людей не хватает».

Несмотря на то что эти люди часто незаметные, неяркие, на самом деле они очень сильные, энергетически заряженные, работают много и самоотверженно. Встретить такого человека на своем пути — большая удача. И очень важно его распознать и по достоинству оценить.

Наверное, каждый из нас может примерить на себя и своих знакомых какую-либо из моделей жизни. Посмотрев вокруг, мы наверняка обнаружим ярких представителей каждой из них: человека целедостижения, «творца», «диссидента», «роковую личность», «прожигателя жизни» и т.д. Но все-таки жизнь любого из нас скорее напоминает

экзистенциальный конструктор — мы как бы собираем из разных моделей собственную жизнь. Все мы иногда следуем каким-то нормам и ритуалам, творим, ставим цели и добиваемся их, встаем в оппозицию, тратим время попусту, критикуем, совершаем поступки и т.д. Однако все-таки у каждого из нас есть базовая модель, определенный вектор, который является ведущим, хотя он может меняться в моменты кризисов, переломов и изменений. Важно приглядеться к собственной жизни и подумать, все ли нас устраивает. Если ответ отрицательный, никогда не поздно что-то изменить. Главное, понять, какой вариант жизни наиболее гармоничен для нас. Как ни банально звучит, жизнь у каждого только одна, и нам дан шанс прожить ее так, как считаем нужным. Поэтому обидно и неправильно этот единственный шанс израсходовать на повторение чего-то чужого, следовать не своим желаниям и представлениям, а чьему-то предписанию, рецепту. Как говорил Иосиф Бродский, человек, по наущению или совету которого мы будем жить, «спасибо нам не скажет и в гроб с нами не ляжет». Поэтому если нас, например, критикуют за то, что мы чрезмерно нормативны, строго следуем инструкциям, лучше подумать, а надо ли в угоду критикам изображать из себя человека, который правилами пренебрегает? Многие люди, которые по сути своей должны были бы жить «по правилам», ринулись в целедостижение, где потерпели крах, другие безуспешно изображают из себя творцов вместо того, чтобы наслаждаться стабильной, размеренной жизнью, которая им ближе, и т.д.

Я надеюсь, что предложенная типология поможет нам понять не только себя, но и окружающих — родственников, друзей, сотрудников. Ведь, чтобы наладить эффективное взаимодействие, не нужно пытаться переделывать людей — иногда важно лишь понять, что они другие. ?







# ГЛАВА 3

Почему одним все, а другим ничего?

## ЧТО ТАКОЕ ЖИЗНЕННЫЙ СЦЕНАРИЙ?

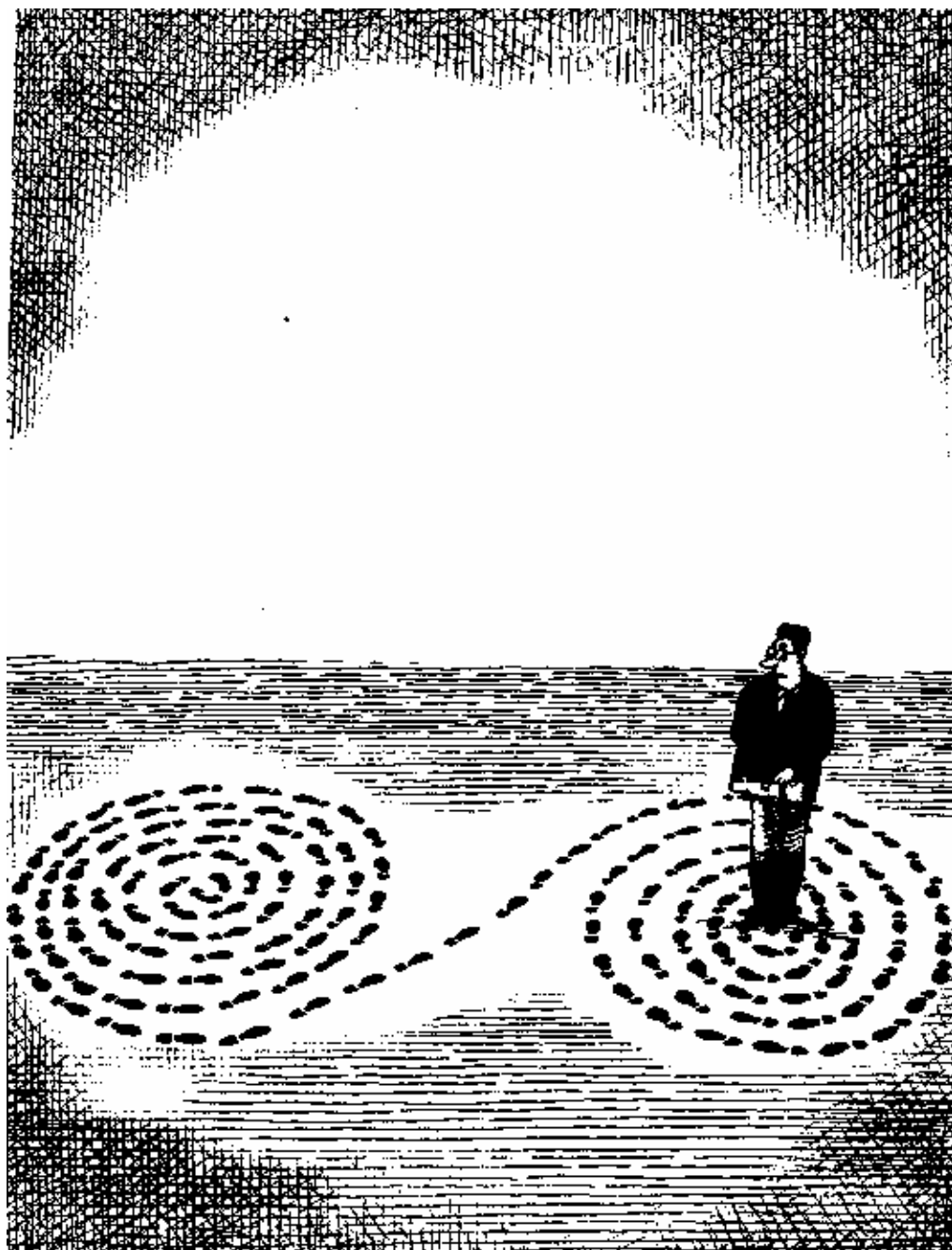
Так почему кому-то все удастся, а кого-то преследуют неудачи, почему жизнь одного — героическая эпопея, другого — любовный роман, а третьего — криминальное чтиво? Конечно, мы сами планируем свою жизнь, и наша судьба определяется в первую очередь нашими решениями, нашей интуицией, умением мыслить, адекватно относиться ко всему происходящему в окружающем мире. Но, присмотревшись внимательно к событиям своей жизни и жизни окружающих, можно заметить определенные закономерности.

### Заколдованный круг

К примеру, у человека постоянно возникают проблемы на службе — где бы он ни работал, у него моментально возникают конфликты с руководством, и он чувствует, что к нему придираются, затирают, незаслуженно обижают. Он переходит из одной фирмы в другую — казалось бы, новые люди, иная корпоративная культура, но история повторяется: непременно рядом с нашим героем появляются «завистник», «интриган», «соперник» или «сплетник», которые вмешиваются в его отношения с шефом, не дают продуктивно работать и т.д. И даже когда руководителем «вечного оппозиционера» становится его давний знакомый, человек, который прекрасно к нему относится, ситуация повторяется.

Один всю жизнь пытается скопить деньги, отказывает себе во всем, но, как только набирается некоторая сумма, моментально ее спускает. Другой, помогая ближнему, почему-то постоянно сталкивается с людьми неблагодарными, потом страдает, корит себя за неосмотрительность, но и в следующий раз объектом его благотворительности вновь становится человек того же сорта. Третий с удовольствием берется за новое дело: яркое начало, радужные перспективы, широкие возможности, но... интерес постепенно затухает и наконец сходит на нет, а дело так и не доводится до конца. И за следующее дело человек берется с тем же энтузиазмом, и снова результата нет.

Создается впечатление, что эти люди действуют по какой-то заданной схеме. Меняются обстоятельства места и времени, а образ действия остается неизменным, события повторяются, как будто разыгрывается один и тот же сюжет — только на новых подмостках и с новыми актерами. Что это — злой рок, насмешка судьбы?



## **Сценарное программирование**

Кто-то ищет ответ у астрологов и гадалок. Но можно найти и вполне рациональное объяснение происходящему. Мы остановимся на одном — с нашей точки зрения, наиболее интересном — подходе: сценарном анализе, предложенном известным психологом Эриком Берном. Как правило, повторяющиеся события — знак присутствия в жизни человека сценария (по-английски *script*). Сценарий — это существующий в нашем подсознании жизненный план, который формируется в раннем детстве и постепенно разворачивается на протяжении многих лет, часто помимо нашей воли.

Сценарные элементы в большей или меньшей степени присутствуют в жизни любого человека, каким бы свободным (от условностей, стереотипов) и независимым (морально и материально) он себя ни считал. Правда, их удельный вес, значимость в жизни каждого из нас своя. Одни всю жизнь следуют определенному сценарию, другие мало подвержены сценарному программированию и планируют свою жизнь, опираясь на свободную волю, свободные устремления. Иногда в нашу жизнь вмешиваются внешние силы (например, война или болезнь), способные изменить любой сценарий. Бывает, человек попадает в сферу влияния сильной личности с мощной энергетикой и становится статистом в чужом жизненном сценарии — формируется так называемый насильственный сценарий. Не стоит забывать и о том, что мы называем «его величество случай».

Наш жизненный путь — результат действия многих сил. Но сценарный анализ, на мой взгляд, интересен тем, что дает возможность посмотреть на события нашей жизни под новым, необычным ракурсом, понять мотивы поведения людей, найти объяснение необъяснимым на первый взгляд поступкам, скорректировать собственное поведение, вырваться из замкнутого круга повторяющихся событий.

## **Родом из детства**

Сценарий формируется во взаимоотношениях с людьми из нашего ближайшего окружения. В детстве мы более восприимчивы и доверчивы. Поэтому некоторые суждения взрослых, особенно те, что повторяются многократно, врезаются в наше сознание на всю жизнь. И наша дальнейшая судьба во многом зависит от того, что именно мы слышали в детстве.

Когда ребенка поддерживают, ободряют, не устают повторять: «Мы в тебя верим, ты все сможешь, ты молодец, ты умный, талантливый, сильный», — и если при этом он готов прикладывать усилия и преодолевать трудности, то скорее вырастает человек уверенный в себе, с высокой самооценкой, чувствующий себя адекватно в любой ситуации, способный конструктивно решать все возникающие вопросы.

Часто родители, бабушки, дедушки или кто-то еще из значимых взрослых, наблюдая за ребенком, повторяют примерно следующее: «Ты глуп, ты ничего не умеешь, из тебя ничего путного не выйдет, от тебя одни неприятности, не зазнавайся, ты такой же, как все, и т.д.». Подобные утверждения — их еще называют «родительские предписания» или «сценарные проклятия» — могут оказать двойное воздействие на дальнейшую жизнь детей. Один может смириться с таким прогнозом своего будущего и, став взрослым, жить по сценарию, уготованному ему родителями. Другой, личность сильная, напротив, постарается реализовать антисценарий, то есть действовать с точностью до наоборот, доказывая родителям, что он чего-то стоит.

Бывает и так: родители, часто неосознанно, транслируют ребенку свои несбывшиеся мечты и желания. Например, мать вышла замуж по любви и всю жизнь мучилась с мужем-неудачником, поэтому дочь должна найти себе богатого мужа. Трансляция происходит различными способами: и путем словесных «родительских предписаний», и с помощью демонстрации в поведении: «какой несчастной сделал маму папа» и «как ужасна эта нищета».

Другой вариант: «призыв» родителей к ребенку с требованием воспроизвести их жизненный путь, делать все, как они. Тем самым родители утверждают свои жизненные ценности, доказывают самим себе правильность собственного выбора, а ребенок, согласившийся с таким сценарием, становится заложником родительских фантазий и проживает, в сущности, не свою жизнь, а чужую.

Часто ребенок, пытаясь ответить на вопрос: «Что будет со мной дальше?», — сам выбирает сюжет для своей будущей жизни. Возможно, книга, сказка или фильм оставляют столь сильное впечатление, что ребенок бессознательно идентифицирует себя с этим героем и в жизни воспроизводит этот сценарий.

Сценариев существует множество. Любая классификация достаточно условна, но для удобства анализа мы разделим сценарии на три основные группы: сценарии победителя, неудачника и непобедителя.

## ЛЮБИМЦЫ ФОРТУНЫ

О сильном, успешном человеке часто говорят: «Он из породы победителей». Как правило, победители умеют управлять собой, трезво оценивают свои сильные и слабые стороны. Они знают, что будут делать завтра, оказываются в нужное время в нужном месте, им всегда везет. Они могут создать окружающим кучу проблем — все время что-то придумывают, организуют, вовлекают людей во что-то, борются, «отрубают головы драконам», ни на минуту не усомнившись в том, что победа будет за ними. Победители чувствуют, что жизнь удалась, — это написано у них на лице, и, помимо прочего, сам имидж успешного, довольного жизнью человека действительно помогает им преуспевать.

Но «победа», «успех» — понятия относительные, это скорее состояние души, а не внешние атрибуты. Победитель — тот, кто поставил цель и достиг ее. Победителю важнее, как он сам оценивает свои достижения, а не как их оценивают окружающие. В моей практике был интересный случай. Я вела занятия для спортивных специалистов из развивающихся стран. После каждой лекции ко мне подходил известный африканский спортсмен, серебряный призер Олимпийских игр, и задавал один и тот же мучивший его вопрос: так почему же все-таки Олимпийские игры выиграл не он, а его друг, хотя родом они из одной местности и тренировались одинаково? «Почему кому-то — все, а мне — ничего?» — спрашивал он. Попасть на Олимпийские игры — уже великая победа, а этот человек, будучи серебряным призером, считал себя неудачником, хотя другой на его месте чувствовал бы себя героем.

Как становятся победителями? Базой будущего успеха часто является позитивное родительское программирование. Сценарий победителя формируется у людей, родители которых верили в возможности своих детей, вкладывали в них много сил и поддерживали, не уставали повторять: «У тебя все получится». И дети выросли уверенными в себе людьми.

Часто сценарий победителя возникает как антисценарий. Например, дети из неблагополучных семей, сильные натуры, пытаюсь противостоять негативному программированию или «сценарному проклятию», начинают с необыкновенным упорством и настойчивостью действовать вопреки родительским прогнозам, доказывая свою силу и значимость самому себе и остальному миру.

Так, одинокая мать постоянно твердила сыну: «Тебе некому помочь, у тебя нет отца, ты не сможешь пробиться. Да и наследственность у

тебя плохая». Будь мальчик слабым и зависимым, он непременно стал бы неудачником. Но он оказался человеком сильным, и его жизнь сложилась по-другому: он стал хозяином крупного холдинга, занимается политикой и не берет в рот ни капли спиртного. Всю жизнь он складывает к ногам матери свои достижения, как военные трофеи, доказывая, что она была не права.

Любой из нас наверняка найдет среди своих друзей и знакомых людей из когорты победителей. Каждый из них идет к победе своим путем, действует по собственному сценарию. Вот несколько примеров из моей практики.

### **Чемпион**

Владелец и основатель крупной компании, энергичный, пробивной и напористый, каждая минута на счету. Считает все: время, деньги, дела. Не любит возвращаться два раза к одному и тому же вопросу. Решения принимает быстро, со стороны может показаться — даже иррационально, на грани фола. Кажется, что ему все время везет. А на самом деле у него быстрый ум и прекрасная интуиция. Еще не завершив одно дело, он уже знает, что будет делать дальше. Честный, открытый, надежный, четко знает, чего хочет, неутомим, фантастически много работает, находится в постоянном напряжении, не умеет и не любит расслабляться. Предпочитает экстремальные виды спорта. Для него главное — быть первым в любом деле, и не важно, что это — крупный финансовый проект, скоростной спуск на лыжах или боулинг. Всегда готов к честной борьбе, всегда уверен в победе.

### **Рассудительный**

Спокойный, неторопливый, обстоятельный. Аккуратный. Не любит суетиться, действовать наскоком. Ему всегда требуется некоторое время на размышление. Не принимает ни одного решения, как следует его не продумав. Его любимые фразы: «надо подумать», «я подумую». В основе его успеха — постоянный, неторопливый анализ. Внушает окружающим доверие, ощущение надежности, стабильности. Уважает людей, старается действовать так, чтобы не задеть чужое самолюбие и чужие интересы. По жизни продвигается постепенно, обеспечивая тылы. Скорее тактик, чем стратег. Терпелив, умеет ждать. Медленно и неотвратно добивается своего. Придерживается принципа «тише едешь — дальше будешь».

## **Игрок**

Осторожный и расчетливый, способен просчитывать события на несколько ходов вперед. Наблюдает, анализирует и прогнозирует поведение людей, их реакции с большой степенью точности. Старается избегать ненужного риска. Любит придумывать хитроумные финансовые или юридические схемы. В школе серьезно занимался шахматами, позже начал играть в преферанс. И сейчас любит позиционные игры. Ему важно переиграть кого-то. Люди для него — фигуры на шахматной доске. Его привлекает не только выигрыш, но и сам процесс игры. Тонкий манипулятор. Получает удовольствие от красивых многоходовых комбинаций. К бизнесу и к жизни в целом относится как к игре, в которой практически всегда выигрывает.

Присмотреться к людям, которые умеют добиваться поставленных целей, не только интересно, но и чрезвычайно полезно. Можно увидеть определенные закономерности в поведении, которые помогают им побеждать, понять, на какие базовые качества они опираются. У каждого «победителя» есть свои «фирменные» стратегии ведения бизнеса, переговоров, разрешения конфликтов и т.д.

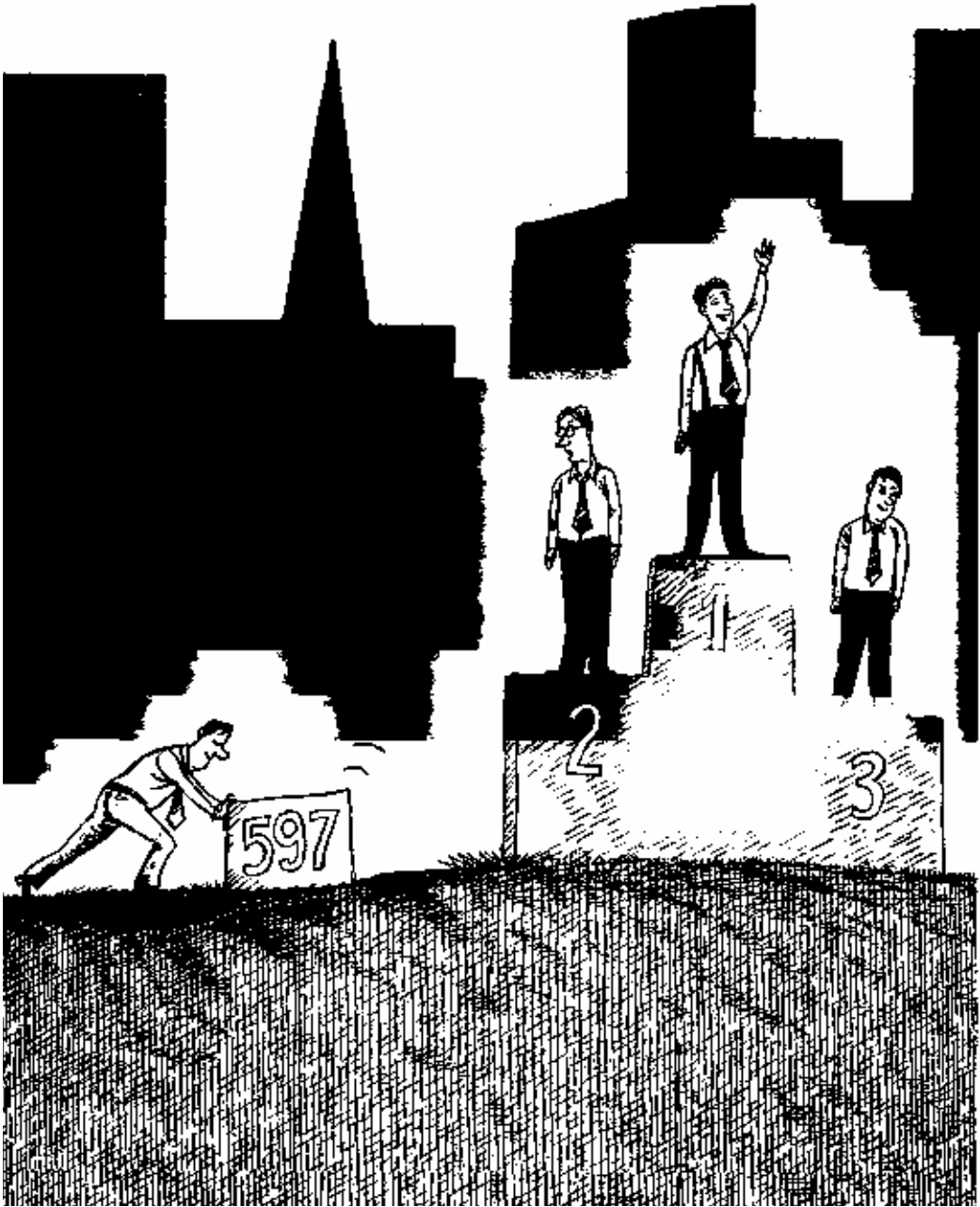
Стоит присмотреться и к самому себе, проанализировать собственные успешные стратегии и подумать, как их эффективнее использовать, — это наверняка поможет стать более успешным. В конце концов, победителями не рождаются, победителями становятся.

## **ЛЮДИ «ЗОЛОТОЙ СЕРЕДИНЫ»**

Непобедители — это не просто середнячки, которые сумели избежать участи неудачников, но так и не удостоились лавров победителей. Они — та самая золотая середина, без которой не может существовать ни одно общество. Непобедители — приверженцы базовых человеческих ценностей, хранители семейных и национальных традиций, разумный противовес тем крайностям, в которые так часто впадают и победители, и неудачники. Г

Большинство непобедителей живут по принципу «главное — не победа, а участие», им важнее не столько добиться успеха, сколько избежать неудачи. Если непобедитель ставит цель, он ее достигает, правда, цели у него, как правило, скромные. Он предсказуем, лоялен, не склонен к самоутверждению, в открытую конфронтацию обычно





не вступает. Возможно, в его жизни не будет взлетов и падений, великой любви или великих свершений, зато он будет жить достойно и в соответствии с общепринятыми нормами.

Непобедители работоспособны, добросовестны, занимают, как правило, средние менеджерские позиции. Непобедитель часто идет по пути наименьшего сопротивления, занижает планку: поступает в вуз, где конкурс поменьше, делает предложение девушке, которая точно не откажет.

Сценарий непобедителя, как правило, формируют родители, которые любят своих детей, но при этом постоянно их сдерживают, бьют по рукам, причем из самых добрых побуждений, желания оградить от неприятностей. Они не устают повторять детям: будь скромнее, не высывайся, не лезь не в свое дело и т.д. В результате вырастает человек с несколько заниженной самооценкой, который звезд с неба не хватает, согласен довольствоваться малым, послушный исполнитель, твердо знающий, что инициатива наказуема, поэтому безопаснее быть как все, даже если и обладаешь большим потенциалом.

Непобедителей большинство. Поэтому и сценариев непобедителей великое множество. Я приведу лишь некоторые характерные примеры, с которыми мне приходилось встречаться в своей практике.

### **Старательная секретарша**

Приходит в офис раньше всех и позже всех уходит. Если не успевает что-то сделать, берет работу домой. Старается быть со всеми в хороших отношениях, выполнять работу как можно лучше, всем помогает, чтобы заслужить любовь окружающих. Главное для нее — быть хорошей девочкой. Болезненно реагирует на замечания, может расплакаться. Обладает высоким интеллектом, у нее хорошее образование, но должность секретаря ее вполне устраивает. Ее радует стабильная, относительно высокая зарплата. Она не претендует на освободившуюся позицию референта и доброжелательно встречает молодую девушку без опыта работы, которую берут на эту вакансию. Конечно, ей обидно, что у девушки, которая ничего не умеет, выше зарплата. Но она подавляет свои эмоции и помогает новенькой. Важно, что в коллективе ее считают скромной и любят больше.

### **Педантичный служащий**

Он воспитывался в семье военного и с детства усвоил, что главное — быть дисциплинированным и выполнять, не рассуждая, указа-

ния вышестоящих лиц. Он действует четко в рамках должностных инструкций. Предсказуем. Конечно, он человек ограниченный и немножко зануда, зато на него можно положиться. Его девиз: «Всегда выполняй свой долг».

### **Аналитик**

Не стремится принадлежать к какой-то структуре. Он одиночка, ему ближе позиция независимого аналитика. Любит свою работу и получает удовлетворение от одного сознания того, что он настоящий профессионал. Равнодушен к деньгам и социальному успеху, нацелен на процесс, а не на результат. Родители говорили, что интеллигентный человек не должен быть карьеристом, что стремиться к материальным благам стыдно. Для него главное — личная свобода.

### **Человек-невидимка**

Всегда придумывал множество теорий, оправдывающих собственную пассивность. Его нельзя назвать неудачником. Он даже не пытался поступить в институт. Жена зарабатывает втрое больше, чем он. Очень мил, но что интересно: многие, когда разговор заходит о нем, не могут вспомнить, как он выглядит. Его родители часто повторяли: «Не моль глаз», и это стало его жизненным кредо.

### **Почтительный сын**

Воспитывался в уважении к старшим. Поступив на работу, с величайшим почтением относится к руководителям, не делает ничего, не посоветовавшись с начальством, как прежде с отцом. К нему относятся с симпатией, продвигают по служебной лестнице. Правда, его ровесники — более зрелые и самостоятельные — обгоняют его. «Почтительный сын» никогда не станет первым лицом, никогда не развернется в полную силу, если не избавится от сковывающего его сценария.

Возможно, сценарии непобедителя не слишком яркие, зато самые безопасные. Людей, следующих подобным сценариям, объединяет одно: каждый из них равен самому себе. Но это несколько не умаляет их достоинств, ведь именно они выполняют основную, порой рутинную работу, реализуют «прожекторы», которые рождаются в головах неуемных победителей. Непобедитель — не означает проигравший. Он играет в свою игру — и достаточно успешно. А к проигравшим можно отнести неудачников — но это уже другой сценарий.

## НЕУДАЧНИКИ: ЯВНЫЕ И СКРЫТЫЕ

В детстве все мы необычайно восприимчивы, и эмоциональные родительские выступления в адрес ребенка — «да кто ты такой?!», «что ты о себе возомнил?!», «ты же ничего собой не представляешь, не умеешь, от тебя одни неприятности!» и т.д. и т.п. — попадают на благодатную почву. Отсюда и неуверенность в себе, и так называемые комплексы неполноценности, и низкая или неустойчивая самооценка.

Человек со «сценарием неудачника» часто ощущает себя обойденным судьбой, страдальцем даже тогда, когда у него, казалось бы, все хорошо. Он все время ждет, что случится что-то неприятное, непредвиденное, жалеет себя и упивается собственными страданиями. Если ребенок «согласился» с родительским «предписанием», подсознательно поверил, что из него ничего не получится, что он «не o'key», он никогда не добьется успеха и станет явным, «откровенным» неудачником. Тут все просто.

Но существуют и скрытые неудачники. К сожалению, зачастую ими становятся люди способные, даже одаренные. Такими неудачниками, как ни странно, могут стать и те, кому родители внушали, что они-то как раз «o'key», но их не научили работать. Как правило, этим людям без особых усилий давалось то, на что другие тратили много времени и сил. Они всегда чувствовали свое превосходство над сверстниками, учились легко, не напрягаясь. Зато когда работа требовала определенных усилий, они не могли довести дело до конца. На первый взгляд они даже кажутся вполне успешными. «Сценарное проклятие» или негативное родительское предписание может проявиться неожиданно — в самый неподходящий момент человек как будто ломается, спотыкается и совершает досадную оплошность. Приведу лишь несколько примеров из практики.

### **Факир на час**

Человек талантливый, подавал большие надежды. С детства он чувствовал в себе способности и силы на многое, но до сих пор никак не определится, чего же он на самом деле хочет, не может сконцентрировать усилия в конкретном направлении. Довольно привлекателен, тщеславен, умеет работать на публику.

Руководитель, чувствуя его потенциал, деловую активность, уверенность в успехе, возлагает на него большие надежды, с радостью дает карт-бланш при запуске крупного проекта. Он действительно незаметным в начале нового дела, умеет заразить энтузиазмом, найти подход

к нужным людям и даже выработать стратегию. Правда, когда начинается конкретная работа, его интерес быстро пропадает, и дело не доводится не только до конца — даже до середины. Но он находит правдоподобное объяснение: обстоятельства помешали, партнеры подвели и т.д. Он не оправдывает надежд, вложенные в него средства не приносят отдачи. Его КПД, как правило, равен нулю. Он вносит новое, яркое, заманчивое предложение — и снова провал.

### **Имитатор**

Солидный господин с приличным, статусным резюме, занимающий достаточно высокие должности, часто меняет место работы. Причина? Не поняли, не оценили, не было возможности для развития и т.д. В ловушку под названием «гала-эффект резюме», как правило, легко попадают руководители кадровых департаментов. На самом деле это обыкновенный имитатор, у которого за душой ничего — ни ума, ни знаний, ни опыта, ни лидерских качеств. Зато есть умение достоверно имитировать эти качества. Его кредо — «не быть, а казаться», он умеет менять маски: с одними он «жесткий мужик, настоящий руководитель», с другими — «интеллектуал, профи». В течение полугода и более он способен успешно дурить голову работодателю и создавать видимость бурной деятельности при нулевой отдаче. Сколько времени он продержится, зависит от проницательности первого лица. Он устраивается на новое место — и история повторяется.

### **Мизантроп**

В школе претендовал на высокие оценки, став взрослым — на повышение в должности, материальное вознаграждение, не имея на то никаких оснований. Его амбиции всегда превышали его возможности. Он постоянно сравнивает себя с окружающими, пытается продемонстрировать, что он «o'key», а остальные ничего собой не представляют.

Ревнив, завистлив, считает себя жертвой интриг, обвиняет всех подряд — родителей, супругу, сослуживцев, начальство, правительство, наконец, злую судьбу — в том, что ему чего-то недодали, что его недооценили.

Поднимает свою самооценку за счет того, что унижает других. Мстителен. Социально опасен. Не дай бог попасть в его орбиту — он может поменять (естественно, не в лучшую сторону) чужой даже позитивный сценарий, спутать карты, нарушить сложившиеся связи и нанести ущерб бизнесу.

## **Сизиф**

Человек на первый взгляд вполне успешный: работал в НИИ, защитил кандидатскую диссертацию, готовил докторскую. Незадолго до защиты его бросает жена, он впадает в депрессию, начинает пить и вылетает из института. Находит в себе силы начать все сначала, организует собственный бизнес, снова женится. Проходит несколько лет, и его лучший друг вытесняет его из бизнеса и уводит жену. Придя в себя, он еще раз раскручивает новое дело с нуля. В течение трех лет все идет прекрасно, но злая судьба не дремлет. То ли он совершает опрометчивую сделку, то ли его подставляет партнер — но все опять рушится. Как только человек достигает цели, срабатывает сценарное проклятие, он как будто спотыкается о какую-то невидимую подножку, и все приходится начинать сначала.

## **Обманутый босс**

Энергичный, успешный коммерсант подписывает пустой платежный документ, теряет крупную сумму и через некоторое время повторяет ошибку. Берет на работу финансового директора, который его обманывает, расстается с ним и берет следующего, столь же бесчестного. Как оказалось, его мать, женщина властная, имевшая на сына большое влияние, ревновала его к школьным друзьям и часто повторяла, что «никому нельзя верить» (родительское предписание). Мальчик дал однокласснику денег в долг, тот вовремя не вернул, в другой раз у него «увели» ценную кассету. Каждый подобный случай возводился в ранг «события», что подтверждало правоту матери.

Сын вырос, возглавил собственный бизнес, редко видится с матерью. Все идет прекрасно до тех пор, пока не включается материнская программа: послушный сын должен подтвердить, что мама права и вокруг одни воры. И он, словно под гипнозом, выбирает из нескольких претендентов самого неподходящего, ставит подпись на пустой платежке или «подставляется» как-то иначе. Кстати, человек признал существование проблемы, разгадал свой сценарий и смог от него избавиться.

Я привела лишь несколько примеров сценариев скрытых неудачников, как показывает мой опыт, довольно распространенных и опасных для бизнеса. Конечно, каждый конкретный случай заслуживает тщательного анализа. Тогда можно не только разгадать сценарий, но и найти пути выхода из сложившейся ситуации.

## КАК РАЗГАДАТЬ СВОИ СЦЕНАРИИ?

Сегодня, как и 500, и 1000 лет назад, человечество мучают те же вопросы: почему судьба благосклонна к одним, лояльна к другим и жестоко наказывает третьих? Существует множество способов найти ответы на эти вопросы. Мы остановились на одном из возможных — сценарном анализе. Опыт его использования в корпоративном консультировании позволяет мне утверждать, что этот метод достаточно прост и эффективен.

Кто-то на протяжении жизни упорно повторяет одни и те же ошибки, а кто-то, напротив, использует одни и те же успешные стратегии. И если победителя редко волнует причина его успеха, то неудачник постоянно задается вопросом: «Почему?». Человеку не поможет никто и ничто, если он сам не захочет разобраться, какие силы заставляют его действовать так, а не иначе.

Как выявить тенденции, которые говорят о присутствии в жизни человека сценария? Я бы предложила несколько вариантов сценарного анализа, который может провести любой человек самостоятельно (без помощи психотерапевта или консультанта).

### **Проанализируйте повторы**

Проанализируйте повторы, то есть повторяющиеся события вашей личной или деловой жизни. Какие из них происходят помимо вашей воли? Составьте список однотипных ситуаций и попробуйте понять, что их объединяет. При этом постарайтесь быть максимально объективным, сосредоточьтесь не на оценке поведения, намерений или характера других участников событий («завистников», «клеветников» и т.д.), а на своих действиях. Это уже поможет увидеть определенные закономерности и, возможно, понять причину неудач.

### **Приглядитесь к себе**

Обратите внимание на свою манеру речи, лексику, мимику, жесты. Например, неудачник, как правило, бывает крайне удивлен своими достижениями. Даже если у него что-то получается, он повторяет: «Да нет, тут что-то не то, не может быть...». Он как будто запрограммирован на ожидание неприятностей, какой-то подвох.

Победители спокойны, уверены в себе, не суетятся, любят повторять: победа за нами, успех нам обеспечен, нет проблем, все будет

o'key, в другой раз я сделаю еще лучше. Сам облик победителя говорит о том, что это человек успешный, а неудачи его только мобилизуют.

### **Наденьте «сценарную футболку»**

Представим, что на человеке футболка с надписью-девизом. Назовем ее вслед за Берном «сценарная футболка». На футболке победителя будет написано: «Главное — быть первым», «Кто не рискует — тот не пьет шампанского», «А ну, посмотрим, кто кого» и т.д.

Что напишет человек «золотой середины»? «Всегда выполняй свой долг», «Будь профессионалом», «Нужно быть хорошим мальчиком» и т.д.

И наконец, неудачник: «Никому нельзя доверять», «Я достоин большего», «Мне все завидуют» и т.д.

Один мой знакомый — «обладатель футболки» с надписью «Никому нельзя доверять» — вовсе не избегает делового общения, наоборот, он стремится к контактам, но к таким, которые помогают доказать справедливость его лозунга и лучше обосновать свою позицию.

Он очень любит обсуждать разного рода мошенничества. Его любимое занятие — выискивать и доказывать недобросовестность других людей: «Ну что, попался, негодяй?!» И потом вздох: «Я так и знал: в наше время никому нельзя верить!» А что бы вы написали на своей «футболке»?

### **Вспомните любимую сказку**

Заложенная в детстве «программа» может быть извлечена на свет божий путем анализа сказок. «Обнаружив» сценарную сказку, можно определить ту программу, по которой живет взрослый человек.

Сказка «помогает» сформироваться наметившемуся сценарию. Вспомните, кто в детстве был вашим любимым героем, какие книжки вы зачитывали до дыр. Вспомните, как мучили родителей, заставляя их по несколько раз перечитывать одно и то же. Возможно, вы найдете удивительное сходство между собой — взрослым, серьезным человеком — и неким любимым героем. Может быть, он незаметно для вас управляет вашей жизнью?.. Подробнее об этом мы поговорим в главе «Что остается от сказки потом, после того, как ее рассказали?»



Итак, мы предложили несколько шагов, которые помогут самостоятельно разгадать свой жизненный сценарий. Наверняка каждый, кто заинтересуется этим методом, придумает и другие варианты анализа.

! • : . , . . . : - ^ - : ; . : - - , - • Л « ! ; ! . - и ; ; - - - • V . : o ; ; s ! ! ! ! - . ! .

## КАК ИЗМЕНИТЬ СЦЕНАРИЙ?

• ; • , • = ; ! Ni \* f . ! ! • • • • М • • ! . : - ! » - V ! v . i ; < jii . - . • " ; П , X ; Ч vt : 5 - ! •

Сценарный анализ — один из способов, помогающих человеку посмотреть на свою жизнь со стороны. Дальше каждый решает сам — нужно ему что-то менять или нет. Можно продолжать играть все ту же роль, если сценарий вполне устраивает, а можно взять на себя режиссерские функции — перестроить мизансцены, а то и вовсе поставить новый спектакль с другим сюжетом.

### Пойти другим путем

Избавиться от неудачного сценария не так-то просто. Здесь, по словам Эрика Берна, помогают «война, любовь и психотерапия». Но можно вспомнить и другие высказывания, например «спасение утопающих — дело рук самих утопающих» и «пойти другим путем» (кстати, оба этих лозунга являются, несомненно, сценарными). Человеку, решившему переписать свою программу, имеет смысл самостоятельно предпринять следующие шаги.

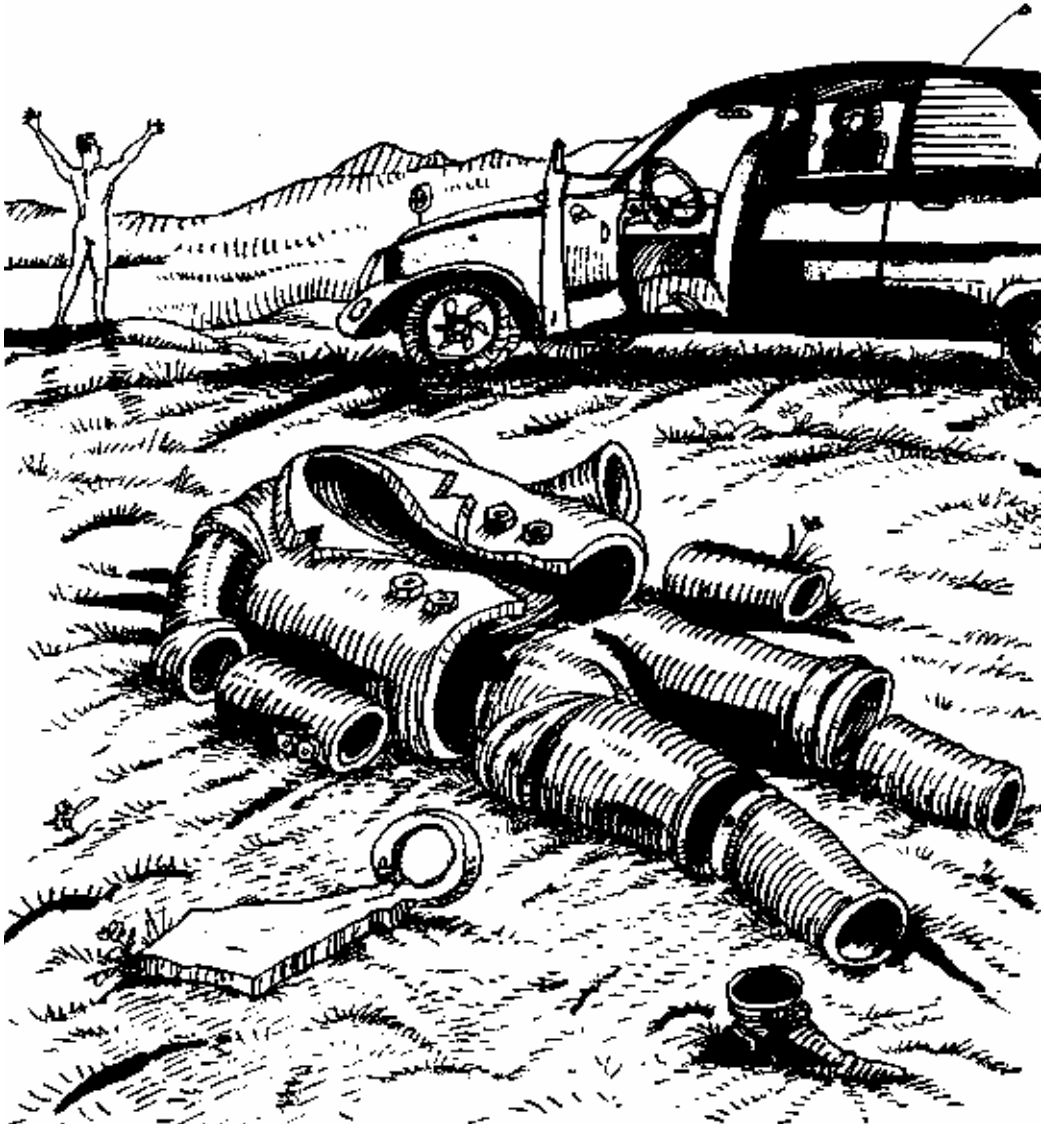
*Осознать свой сценарий.* Порой уже только это производит на человека очень сильное впечатление. Он переживает эмоциональное потрясение, шквал эмоций переворачивает все не только в его душе, но и в жизни. Однажды я случайно разговорилась с преуспевающим бизнесменом. Мой собеседник рассказал, что всегда добивается своих целей, но только с третьей попытки — так было и когда он учился, и когда он занимался наукой и бизнесом. Эта закономерность его явно раздражала. Слово за слово, выяснилось, что с детства ему нравилась сказка «Стеклянная гора», где герой пытается добраться до принцессы, и это ему удается — но только на третий раз. Я объяснила ему смысл его сценарной сказки, он был поражен, долго смеялся и в этот момент, по видимому, расстался со своим сценарием. При следующей нашей встрече, спустя год, он сообщил, что больше не теряет времени на репетиции. Недаром говорят: человечество, смеясь, расстается со своим прошлым.

**Расстаться с однозначными установками.** Важно научиться слышать самого себя. Обратите внимание, что и как вы повторяете своему ребенку или подчиненным. Например, вы любите повторять: «У тебя ничего не получится до тех пор, пока...». Эти слова несут сильный отрицательный заряд, сомнение в возможности успеха. Ставится жесткое условие: «Ты не получишь пятерку, пока не выучишь теоремы...» или: «Ты не продвинешься по службе, пока не получишь MBA». Сами по себе подобные высказывания достаточно спорны. Ведь можно не зубрить теоремы, а понять, как их доказывают, да и продвижение по службе необязательно связано с MBA. Но суть сценарного программирования, его сила — в безапелляционности, однозначности. Понять, что на самом деле вариантов существует множество, — уже нащупать путь к свободе.

Попробуем видоизменить, переписать эту программную фразу так: «У тебя получится лучше, если...» Это тоже так называемый «сценарий с условием», но он гораздо мягче. Теперь вы можете сказать себе: «Моя жизнь станет успешнее, когда я расстанусь с мешающими мне однозначными установками».

**Разобраться со своими «провокаторами».** Попробуйте мысленно просмотреть однотипные, повторяющиеся помимо вашей воли неприятные ситуации и оценить свою роль в этом фильме ужасов. Какие наши собственные действия провоцируют эти повороты судьбы? Кто выступает в роли провокаторов — какие слова, поступки? Вычислив этих провокаторов, можно попытаться изменить ситуацию и сделать что-то принципиально новое в привычных ситуациях, хотя бы в порядке эксперимента. Ведь если мы будем делать то, что делали всегда, то и будем получать то, что получали всегда. Итак, эксперимент?

**Составить свой личный свод ограничений.** Проанализировав повторяющиеся ситуации и поняв, где мы постоянно спотыкаемся, можно составить некий свод правил и запретить себе участие в определенных ситуациях. Например, я знаю, что мне трудно общаться с людьми манипулятивно-морализаторского склада. Вступая с ними в контакт, я заранее обрекаю себя на поражение, а если все-таки захочу добиться победы — она достанется мне слишком дорогой ценой. Значит, я должна взять за правило любыми способами избегать подобной ситуации или видоизменить ее, чтобы не наступать всякий раз на одни и те же грабли.



Итак, если сценарий нас тяготит, важно избегать (хотя бы на первом этапе) любых ситуаций, которые могут обернуться повторением нашей негативной программы: в четком и осознанном следовании этому правилу будет наша сила, а не слабость, как может показаться на первый взгляд.

*Вступить в диалог и получить «разрешение».* Разрешение — это специальная процедура, используемая психотерапевтом при сценарном анализе. Когда от сценария освобождается неудачник — это похоже на чудо, говорят «человека как будто расколдовали».

Снять сценарную программу может не только терапевт, но и кто-то из значимых людей, по силе воздействия не уступающий родительской фигуре, эту программу создавшей. Например, тренер, сказав робкому юнцу: «Ты сможешь!». Но если человек готов к трансформации, на него могут подействовать слова даже случайного попутчика. Многие могут вспомнить случай, когда одна фраза или встреча оказались судьбоносными, изменили всю их жизнь.

### **Сам себе режиссер?**

Не стоит воспринимать жизненный сценарий как нечто обязательно негативное и сразу пытаться от него избавиться.

Не будь сценариев, наша жизнь превратилась бы в сплошную импровизацию. Но не всем хочется, да и не всем дано импровизировать, кому-то удобнее и спокойнее «играть по нотам». Есть люди, которым вообще не дано сочинять — если им не сочинят сценарий родители, неизвестно, как они проживут свою жизнь. Поэтому для многих сценарий — это тот якорь, который их удерживает.

Отработанный, обкатанный, благополучный сценарий — своеобразная панацея от неожиданностей, неприятностей. А попытка вырваться за рамки сценария не всегда бывает удачной: внешний мир может оказаться неприветливым, а главное — непредсказуемым. Поэтому некоторые люди комфортно расположились даже в своих неудачных сценариях, по-своему извлекая из них выгоду. Человек, которому «не везет», которому «мешают», всегда найдет у окружающих сочувствие.

А всегда ли стоит непобедителю рваться в победители? Надо трезво оценить свои силы: уверены ли вы, что сможете выдерживать большие физические, эмоциональные и психологические нагрузки, жить той бурной жизнью, которой живут неумные победители?

Бессознательное следование сценарию позволяет человеку экономить силы и время. Как правило, живущие по жестким сценариям победители не склонны раздумывать и сомневаться, они целеустремленны и работоспособны, они — люди действия. Заложенный с детства сценарий подсказывает им нужную стратегию.

Сценарный анализ не может ответить на все вопросы, касающиеся человеческой жизни, и, конечно, наивно было бы предполагать, что все наше поведение обусловлено сценарием. Но если об этом задуматься, можно получить информацию к размышлению о том, почему судьба сложилась так, а не иначе. Это чрезвычайно интересно и вполне доступно каждому.



ГЛАВА

# 4

«Что остается от сказки потом,  
после того, как ее рассказали?»»

## НЕ ЖИЗНЬ, А СКАЗКА

У каждого человека есть сказка, которая в детстве произвела на него самое сильное впечатление. Но часто, когда мы спрашиваем у человека, какая сказка ему особенно запомнилась, он обычно теряется: «да я не знаю», «не помню», «наверное, какой-то конкретной нет» или «много разных» и т.д. Как правило, чтобы «разобрать» эти завалы в памяти, требуется специальный разговор. И ваш собеседник вдруг отчетливо вспоминает, что, будучи ребенком, буквально донимал родителей просьбами почитать одну и ту же сказку, или ставил одну и ту же пластинку, заезженную в результате до хрипоты, или же постоянно разглядывал в любимой книжке какую-то картинку.

Возникает резонный вопрос: а зачем нам копаться в своих детских воспоминаниях? На самом деле сказочные герои, сюжеты, представления оказывают очень большое влияние на дальнейшую жизнь человека. Та или иная сказка порой производит на ребенка столь сильное впечатление (причем необязательно положительное, главное, чтобы сказка эмоционально волновала), что он неосознанно идентифицирует себя со сказочным героем, ставит себя на его место и переживает события его сказочной жизни.

Но почему так влияет именно сказка? Может быть, потому, что в сказку ребенок всегда мог «спрятаться». Это то, к чему ему было разрешено постоянно возвращаться: ее можно было перечитывать, много раз слушать, активно ее вызывая. Таким образом, обнаружив сценарную сказку, нередко можно определить своеобразную программу, по которой живет взрослый человек, его поступки, выбор в той или иной ситуации, поведение во взаимоотношениях с людьми, ведущую психологическую защиту, а иногда даже жизненную стратегию, так как часто сказка становится эмоциональным пусковым механизмом будущей жизни. Причем подсознательная «опора» на сказочные сюжеты или героев может как помогать человеку в жизни, так и мешать. Чаще всего мне приходилось «вспоминать» с моими клиентами их любимые сказки в тех случаях, когда у них возникали какие-то проблемы — в бизнесе или личной жизни. Занимаясь много лет практической психологией, я собрала большую коллекцию таких сказочных сюжетов и, не претендуя на научное обобщение, хотела бы поделиться своими наблюдениями, проследить влияние «запавших в душу» сказок на жизненный сценарий человека. При этом важно



учитывать, что каждый человек воспринимает сказку по-своему: запомниться может не общепринятый ее вариант (где добро всегда побеждает зло, зло всегда наказано и т.п.), а свой собственный, где акцент может быть сделан на определенном эпизоде, определенной ситуации.

Пример. Дама владеет небольшим предприятием, где работают около сорока человек. Но правильнее было бы сказать, что хозяйка работает на них. Она подбирает самых убогих и беспомощных в профессиональном плане работников, без конца опекает их, решает их проблемы, в том числе личные, лечит, помогает деньгами, не получая благодарности. Ситуация выглядит нелепо. Хозяйка на грани банкротства и нервного истощения.

Ее сценарная сказка— «Белоснежка и семь гномов», причем она идентифицировала себя с главной героиней, которая в ее восприятии постоянно заботилась о маленьких и беззащитных гномах, не ожидая при этом для себя никакой выгоды. Продолжение сказки, где гномы спасают Белоснежку от козней злой мачехи, ей совершенно не запомнилось. Она — старшая дочь в многодетной семье, именно ей приходилось заниматься малышами. Всю жизнь она доказывает своим безответственным родителям, как надо правильно жить и заботиться о детях (в качестве детей или гномов из сказки выступают ее служащие). Эта неосознанная установка чуть было не привела к крушению ее бизнеса и ее жизни.

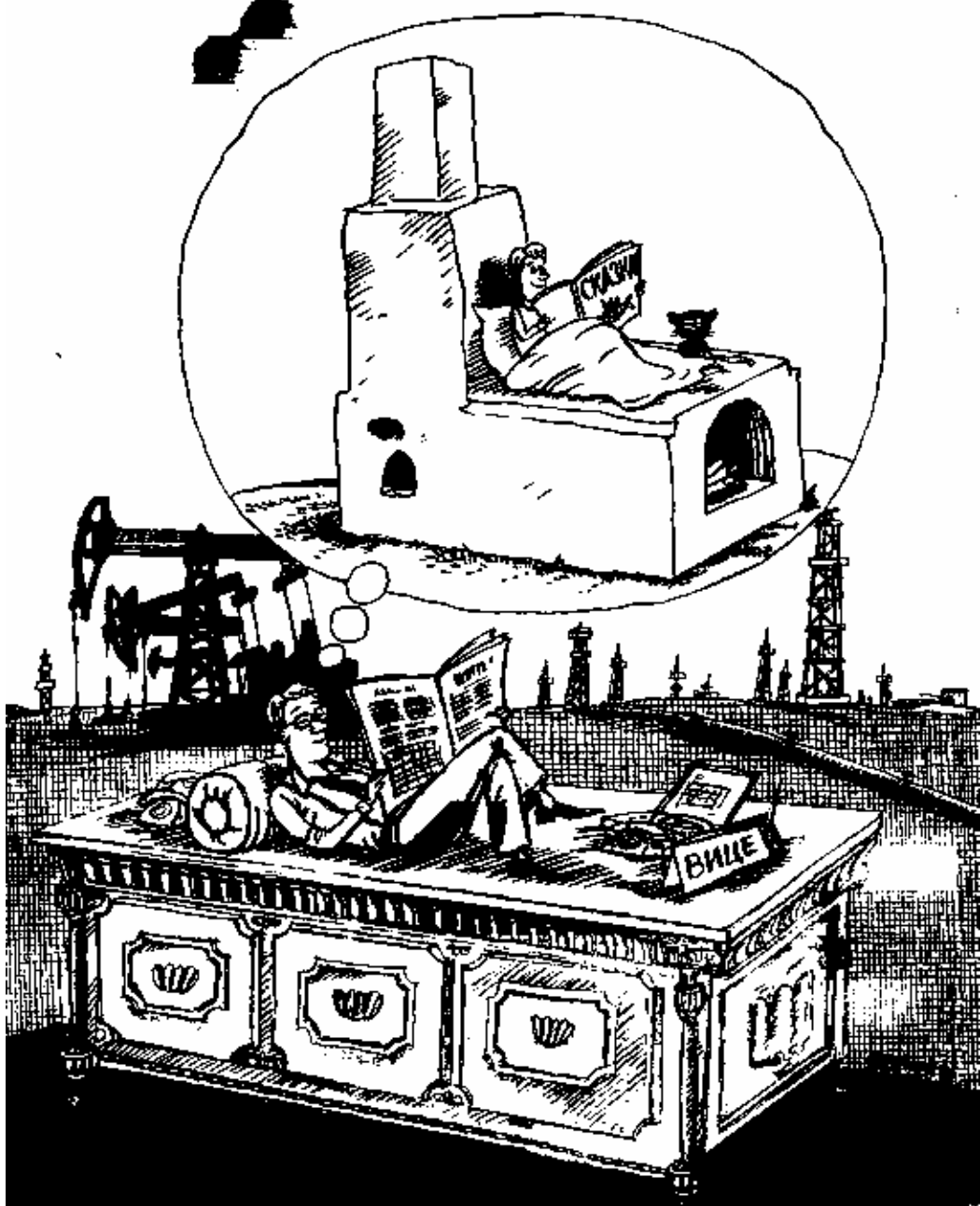
Другой мой клиент, деловой человек, никак не мог достичь успеха. Его постоянно преследовали неприятности, приходилось не раз начинать все с начала. Он организовал кооператив — дело, казалось, пошло, но затем он заключил неудачный контракт и потерял почти все средства. Еле наладил процесс — и его подводит партнер, которого он пригласил в долю. Созданное уже в другой сфере предприятие тоже терпит крах. Каждый раз, когда он чего-то добивался, его снова и снова ждала неудача. «Меня как будто сдувает с места», — жаловался он. Оказалось, что в детстве его любимой сказкой была поэма «Руслан и Людмила», где особенно запомнился эпизод боя Руслана с Головой. Руслан, преодолевая все трудности, подходит к Голове совсем близко, но она дует, и он отлетает назад. И опять он преодолевает препятствия, идет к Голове, она его сдувает, и так повторяется несколько раз. Причем рассказывал он об этом так же эмоционально, с тем же выражением лица, как до этого про все свои повторяющиеся неудачи.

Другая ситуация. Клиента на сеанс психотерапии привела жена. Беспомощный, страдающий неудачник, в депрессии, около года сидит без работы. При этом изначально достаточно сильный человек: успешно окончил школу, институт, с высоким уровнем интеллекта. Казалось бы, имеет все возможности для того, чтобы наладить собственную деловую жизнь, но этого не происходит. Сказка, которая в детстве произвела на него самое сильное впечатление, — «Ловись, рыбка!» Его героем был Волк, которого хитрая Лиса посадила ловить рыбу в проруби собственным хвостом. Волк примерз ко льду, сидит, несчастный, не может двинуться, а Лиса при этом приговаривает: «Мерзни, мерзни волчий хвост!» И ему больше всего было жалко Волка, а ведь изначально Волк — сильное животное. Таким же сильным был и этот человек в начале своего жизненного пути. Но затем его стали преследовать неудачи, навалилась депрессия и т.д. Кстати, и к окружающим его людям он по жизни относится как к хитрым и несправедливым, стремящимся всех обмануть ради собственной выгоды.

## СКАЖИ, КТО ТВОЙ ГЕРОЙ

Есть и позитивные примеры влияния сказок на жизненный сценарий. Успешный ученый, в советские времена заведующий кафедрой вуза, порывает с академическим прошлым, организует собственный бизнес, преуспевает, но оставляет его сыну и уезжает в Америку, где начинает все сначала. Добивается невиданного для приезжего успеха, но возвращается в Россию и вновь создает крупную компанию. Его никто ниоткуда не гонит, просто он человек активный и стремится испытать свои силы на разных поприщах и в разных условиях. Каждый раз, отказавшись от достигнутого, он обретает больше, чем имел прежде. Оказалось, что наибольшее впечатление в детстве на него произвела сказка Андерсена «Огниво», и конкретно те эпизоды, где солдат сначала набивает котомку медными монетами, потом находит сундук с серебром, высыпает медные монеты и наполняет котомку серебряными, а затем высыпает серебряные, чтобы взять золотые.

Любимая сказка одного из крупных предпринимателей — «Две лягушки». Этот человек восхищался лягушкой, которая взбила молоко в масло и выбралась из кувшина. И действительно, он не просто выбирался из любой ситуации, использовал сложившиеся обстоятельства



как опору для себя, а всегда выходил победителем. Никогда не сдается, у него даже есть соответствующее выражение — «нельзя лапки складывать». Сейчас это один из самых известных, успешных и богатых людей в России.

Важно обратить внимание на то, с каким именно героем человек себя идентифицирует, ведь даже в одной и той же сказке разным людям будут близки разные персонажи. Например, есть любимая многими сказка про зайчика и лисичку, где хитрая лиса выгоняет доверчивого зайчика из его домика. В моей практике встречалось немало «зайчиков» — людей, которые жалели этого сказочного героя, которого так несправедливо оставили без дома. Как правило, это милые и хорошие люди, очень совестливые, ответственные по отношению к другим, но не к себе, которые, имея все, в конечном счете оставались без ничего. Эти люди оставляли кому-то квартиры, долю в бизнесе, переписывали имущество, устраивая наилучшим образом жизнь окружающих, но не свою собственную. А одна девушка, приехавшая из глубокой провинции, напротив, идентифицировала себя с лисичкой. Она, родив ребенка от богатого банкира, имеет теперь в собственности квартиру в элитном доме и два загородных коттеджа, а «зайчика», то есть законную жену, вообще сумела вытеснить за границу, где та живет с двумя детьми на скромное пособие в небольшой квартирке на окраине одной из европейских столиц.

Или другой пример. Моя знакомая, известная врач-терапевт, знаменита тем, что очень точно ставит диагнозы. Самым любимым образом, который в детстве вызывал море эмоций, была мышка в «Репке», которая пришла, помогла и вытянула репку. Представьте, проходит консилиум, именитые профессора обсуждают сложную историю болезни и не могут прийти к окончательному решению. И тут появляется она — невысокого роста, в сером костюме, волосы пучком, говорит тихим голосом. Но именно ее слово оказывается решающим — и в этом ее жизненный триумф.

Существует множество жизненных сценариев, в основе которых можно разглядеть известные, хорошо знакомые с детства сказки. Например, Колобок — человек, начинающий какое-то дело, но не способный ничего доводить до конца: ему становится скучно, и он «катится» дальше. Посмотрите у такого «колобка» резюме — одной страницы не хватит. Он сменил кучу организаций и лихо рассказывает, что его не устроило там-то и там-то. Хорошо, если вам нужен именно такой

помощник, чтобы раскрутить проект с нуля, а потом пусть «катится», скатертью дорога. Но ведь может случиться, что ваш бизнес требует стабильного руководства, и тогда «колобок» нанесет серьезный урон.

## МАГИЯ МОМЕНТА

Нам кажется, что мы узнали любимую сказку и запомнившегося героя и все поняли о человеке, — ничего подобного. Важно, какой момент сказочной истории запомнил человек, на чем именно произошла фиксация. Например, сказка «Гадкий утенок» в качестве сценарной может иметь разные последствия. В одном случае девушка «застряла» на сценах отвержения и ощущения собственной чужеродности. И в жизни у нее постоянно происходили столкновения с социумом, она никак не могла попасть в ногу с окружением, как ни старалась. Эдакий «гадкий утенок», которого все постоянно клюют. Причем позитивной развязки данный жизненный сценарий, по-видимому, не предполагает.

Но эта же сказка становилась сценарием людей, добившихся в жизни больших успехов, причем рассказывали мне ее очень часто — не десять и даже не двадцать человек. Это люди, которых больше всего поразило момент превращения Гадкого утенка в прекрасного Лебедя. В детстве это были ребята, над которыми вечно насмехались, не принимали в игры, дразнили. Кто-то был слишком толстый, кто-то худой, третий страдал заиканием... Однако сейчас это уверенные в себе, богатые, успешные люди, причем они ждали этого жизненного триумфа, всегда в него верили. Многие из них раскрылись как раз во времена перестройки. И сейчас они с удовольствием встречаются с теми, кто над ними смеялся в детстве: с учителями, одноклассниками, дворовыми приятелями. Причем никогда не относятся к этим людям свысока, напротив, всегда ищут повод как-то помочь: оказывают школе спонсорскую поддержку, принимают школьного приятеля-отличника, который не может найти на работу, в свою фирму и т.д.

Один из моих клиентов, которого я уже приводила в качестве примера очень успешного человека, любит вспоминать такую историю. Он сам из не очень богатой семьи, жил с родителями в «хрущевке» на окраине Москвы, откуда надо было добираться 40 минут на автобусе до метро, причем автобусы ходили редко, раз в полчаса. И вот он вспоминает: «Я стою на остановке в страшный мороз, жду автобуса, зуб на

зуб не попадает... Потом втискиваюсь в этот автобус, народ толкается, а я стою и думаю: "Вы еще не знаете, с кем вы едете и кем я буду"». И вот эта уверенность всегда согревала ему душу, он был убежден, что его ждет успех, хотя, казалось бы, никаких оснований для этого не было. Дошкольником он всегда с замиранием сердца слушал сказку «Гадкий утенок», где ему больше всего нравился момент превращения Гадкого утенка в прекрасного Лебедя.

Вы встречали людей, которые постоянно боятся неудачи, страшатся спугнуть свое благополучие? Например, у меня есть клиент, молодой человек, очень привлекательный, эффектный, умный, в принципе успешный. Но он всегда боится, что что-нибудь произойдет, постоянно ждет каких-то неприятностей: «Нет-нет, я не буду говорить, я могу сглазить», «Лучше не загадывать, а то что-нибудь случится» и т.д. И когда мы стали вспоминать его детские впечатления, он рассказал, что ему очень запомнился фрагмент из мультфильма «Ну, погоди!», где Волк лезет вверх по канату, насвистывая песню Высоцкого, и вдруг Заяц, подстригая цветы на балконе, перерезает этот канат ножницами, и Волк срывается вниз. И тут у него сжималось сердце: он вновь и вновь смотрел этот мультик, вместе с Волком «карабкался» наверх, но всегда ожидал того страшного момента, когда любимый герой сорвется.

Или другой пример про людей, живущих ожиданием грядущих неприятностей. Это «любители» сказки «Серая шейка», где уточка плавает-плавает по замерзающему пруду, а потом к ней подкрадывается лиса и ее хватает. Одна из моих клиенток, как эта уточка, все время ожидает, что что-то случится. Другой моей клиентке и в мультфильме, и на пластинке «Бременские музыканты» больше всего запомнился момент, где принцесса напевает на лугу, собирает цветочки, и тут ее хватает сыщик. Этот эпизод вообще мало кто помнит, а вот ей запомнился именно он. И эта женщина, как и та, которой нравилась сказка «Серая шейка», живет ощущением того, что обязательно что-то случится. А когда постоянно ждешь неприятностей, они и правда происходят. И если Волк хотя бы до падения ловко карабкается по канату, насвистывает, все у него хорошо, то Серая шейка изначально находится в тревожном состоянии. «Волк» — это больше сценарий красавцев-мужчин, а «Серая шейка» — достаточно заурядных и тревожных женщин.

В моей практике был такой любопытный случай. Два года назад во время кадрового отбора при приеме на работу я поинтересовалась

у одного мужчины, какая у него была любимая сказка. Оказалось, на него огромное впечатление произвела история, как живой петушок попал на крышу в Риме и стал флюгером на городской ратуше. Сам этот человек из деревни под Вологдой. Это очень успешный и целеустремленный человек— сперва он перебрался в Москву, а теперь работает в Лондоне, что еще несколько лет назад вообще невозможно было себе представить.

## ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ

Часто в сказочной истории запоминается даже не эпизод, а какая-то яркая деталь. Например, двум моим клиентам в детстве нравилась одна и та же сказка, где Иван-царевич борется со Змеем Горынычем. И тот и другой банкиры. Тот и другой достаточно успешны. Но у одного в памяти запечатлелось, что он рубит одну голову за другой, а на месте отрубленных вырастают новые. Так и в жизни он справляется с проблемами, которые у него возникают: быстро принимает решения, буквально «рубит» проблему. У него нет ни малейшего сомнения в том, что в итоге он победит, он по жизни боец, очень азартный человек, но реально ему постоянно приходится решать одну проблему за другой. А другой банкир, кстати, его друг, сталкиваясь с проблемами, пытается их решать не в прямой борьбе, «отрубая голову», а находя какие-то компромиссы, используя контакты, связи и т.п. И он это делает тоже достаточно успешно. Так вот он прекрасно помнит, что в этой сказке у Змея Горыныча был палец, который надо было отрубить, и тогда голова сама отваливалась.

Другой пример. У меня есть клиентка, которой в детстве особенно нравились две сказки. Одна из них — «Принцесса на горошине». И действительно, она не выносит уколов, неприятных косметических процедур, ощущения малейшего физического дискомфорта. А вторая— «Сказка о царе Салтане», где особенно запомнилась белочка, которая щелкала орешки: «А орешки не простые, Все скорлупки золотые. Ядра— чистый изумруд». Эта женщина руководит организацией, причем очень успешно, хотя страшно не любит никакой стратегии, не планирует надолго. Ей больше всего нравятся конкретные проекты, где все можно четко отработать. У нее даже есть такое выражение: «Это я щелкаю, как орешки».

деталей (именно такой разборчивой и немного капризной была Принцесса на горошине). Берется далеко не за каждый проект, тщательно оценивает, выбирает, в любой момент может закапризничать и от чего-то отказаться. Но она так сумела организовать свою жизнь, «щелкая золотые орешки», что имеет возможность перебирать.

Еще один пример. Женщина пришла устраиваться на работу в банк на позицию кассира. Ее любимая сказка — «О мертвой царевне и семи богатырях», причем больше всего ей нравилось, что та лежит в хрустальном гробу, в тишине и покое. И действительно, эта сотрудница чувствует себя очень спокойно и уверенно за пуленепробиваемым стеклом кассы.

Практически в любой сказке всегда существует оппозиция — например, Волк и Лиса, Волк и Заяц, Лиса Алиса, Кот Базилио и Буратино и т.д. И особенно интересно, если встречаются два человека, «любители» одной и той же сказки, но идентифицирующие себя с разными героями — «Волк» и «Заяц», «Буратино» и «Карабас Барабас» или «Буратино» и «Мальвина». Они подойдут друг к другу, как ключ к замку, будут проигрывать один и тот же сценарий, особенно если им запомнился одинаковый эпизод.

Мне вспоминается такой случай: на заре перестройки, когда еще никто не знал, что такое финансовые пирамиды, я случайно встретила в кафе с одним из самых знаменитых впоследствии авторов такой финансовой аферы. Тогда он был еще неизвестен. С ним за столиком сидел мой коллега, психолог, в том числе занимающийся разработкой концепций рекламных роликов. И вот за разговором они попросили меня придумать какой-то креатив для раскрутки венчурного предприятия. Я стала расспрашивать: а что вы хотите, что за деятельность?.. И будущий «строитель пирамиды», не вдаваясь в детали, говорит: «У меня до сих пор стоит перед глазами книжка "Буратино", где была такая картинка— Кот Базилио и Лиса Алиса убеждают Буратино зарыть денежки на Поле Чудес в стране Дураков». При этом глаза у него загорелись, и он стал азартно изображать эту картинку в лицах... А потом он и в жизни организовал это «Поле Чудес в стране Дураков», и люди понесли «зарывать» туда свои денежки. Может, в детстве они сочувствовали Буратино, разглядывая те же картинки. Эту историю я вспомнила лишь через несколько лет, когда пирамиды не только построились, но и обрушились и огромное количество людей потеряли свои деньги.



## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ВЫБОР

Нередко любимая в детстве сказка оказывает влияние и на выбор профессии. Например, мне много приходилось общаться с банковскими служащими — это люди, которые с интересом и удовольствием работают. Один из них рассказывал, что в детстве, когда он шел в детский садик, ему приходилось проходить мимо Сберкассы, где висел плакат «Копейка рубль бережет». Этот плакат он всегда с удовольствием рассматривал, он до сих пор стоит у него перед глазами. Другой сотруднице, работающей кассиром, запомнилась сказка, где поп нанимал работницу и обещал ей платить рубль в год: «Сто годков — сто рублей, богатейкой станешь». Понятно, что человек работает на не очень высокооплачиваемой должности, но при этом она вполне довольна своим положением, ее все устраивает.

Специалист службы безопасности занимается проверкой информации о потенциальных заемщиках, «пробивкой» по базе данных. Ее любимой сказкой тоже были «Приключения Буратино», однако в отличие от того финансового афериста, о котором мы говорили в предыдущей статье, ей больше всего нравился эпизод в харчевне, где Буратино прячется в кувшине и подслушивает разговор Карабаса с Дуремаром, а затем страшным голосом из кувшина неожиданно их пугает. Работает она с азартом, абсолютно профессионально, и ей, естественно, доставляет удовольствие собирать информацию о других людях.

У одного бухгалтера любимым отрывком был эпизод с богатырями из «Сказки о царе Салтане»: «И стоят в глазах царя тридцать три богатыря, Все красавцы молодые, Великаны удалые, Все равны, как на подбор, с ними дядька Черномор». Причем этот человек соотносил себя именно с Черномором, командующим войском. И действительно, достаточно долго он прослужил в армии. Безусловно, привлечь этот образ может того человека, которому изначально близки порядок, регламент, точность. И ощущение себя дядькой Черномором лишь усилило это стремление пойти на военную службу.

Моя парикмахер с детства помнит сказку о волшебнице, которая снимает голову, ставит ее на стол перед собой и причесывает. В детстве это ее очень поразило — как можно делать прическу, не глядя! Она училась у известного стилиста именно потому, что он так мастерски работает, легко, быстро, красиво. И ей нравится добиваться такого мастерства, как будто она сама волшебница, она очень любит свою профессию и не мечтает ни о какой другой.

А вот люди так называемых хелперских профессий (от английского **help** — помогать) — учителя, врачи, психологи — очень часто вспоминают сказку про Ивана-царевича, причем не тот эпизод, где он сражается со Змеем, а тот, где он идет по лесу и всем помогает: видит, птенец упал, сажает его в гнездо, видит, медведица плачет — спасает медвежонка и т.д. И затем благодарные герои тоже ему помогают в трудную минуту. Это сценарий не жертвенных «зайчиков», отдающих все окружающим и ничего не получающих взамен, а весьма успешных людей, с удовольствием помогающих людям, которые им отвечают тем же. Когда их спрашиваешь: «Как вы считаете, клиенты или ученики вам благодарны? — они обычно отвечают: «Конечно!» Клиенты благодарны, ученики благодарны, пациенты благодарны... Они, безусловно, считают, что за хорошие поступки воздается, как и в этой сказке. И конечно, эти люди ничем другим не хотят заниматься, их не привлекают другие вещи, они в полной гармонии со своей работой.

Казалось бы, очень успешная сценарная сказка. Но некоторые представители хелперских профессий — люди, которые комфортно себя чувствовали, помогая другим, в период перестройки не смогли стойко следовать своему сценарию, так как их привычная картина мира разрушилась. Они стали бросаться от одной работы к другой, пытались заниматься другими вещами, а в результате понимали, что все-таки это не для них, другая работа не приносила удовлетворения. И они бросали все эти попытки, понимая, что не все измеряется финансами, и возвращались к любимой работе.

Могу привести яркий пример. Очень талантливая учительница музыки, которая в советское время получала небольшую зарплату, но была очень довольна своей работой, во время перестройки стала «челноком». Она ездила за вещами в Турцию, здесь их продавала и зарабатывала, кстати, очень большие деньги по сравнению с тем, что имела до этого. Но в разговоре с ней я почувствовала абсолютную неудовлетворенность той жизнью, которой она живет. Она говорила: «Я иду не своей дорогой», «Я как будто свернула в чашу», «Я соскучилась по своим птенчикам». И когда я спросила, что она представляет, говоря так, она ответила, что вспомнила мультфильм, где Иванушка идет по дороге и помогает птенчикам, медвежатам и т.д. С этого мультфильма у нас раскрутился сценарный анализ. Когда мы с ней поговорили, она сказала: «На самом деле больше всего мне хочется опять вернуться в свою музыкальную школу». И сейчас она с удовольствием там работа-

ет, имеет много частных уроков и очень счастлива. Она рассказывала мне со слезами гордости, кто из ее учеников поступил в консерваторию, кто в училище при консерватории, какие ей присылают открытки и поздравления ее гастролирующие ученики.

Многим в детстве нравились сказки и мультфильмы про Незнайку. Например, одному человеку ужасно нравился доктор Пилюлькин из «Незнайки», который все время ходил с градусником, — сейчас он работает врачом. У одной моей знакомой муж — очень известный профессор, много лет проработал в Америке. Как-то я у него спросила: «Какая у тебя любимая сказка?» — «Незнайка». — «А с кем ты себя идентифицировал?» — Он посмотрел на меня, как на ненормальную: «Ну, конечно, со Знайкой!» Он даже не понимал, с кем же еще там можно себя соотносить.

У меня был клиент, историк, очень увлеченный человек, страстный исследователь, любящий свою профессию. Он много времени проводил в архивах, собрал массу интересных фактов, материалов. Но ни одно дело так и не довел до конца: у него скопилось множество незаконченных статей, были подготовлены большие разделы для книги, которую он долгие годы собирался написать, где-то пылилась незавершенная диссертация... В процессе разговора выяснилось, что ему очень нравилась сказка «Незнайка на Луне», где Незнайка приезжает, якобы организует выгодные производства, что-то постоянно делает, но ничего не доводит до конца, все бросает, едва начав. Нет завершения, радости победы, результата — есть только радость процесса. И вот когда мы это проанализировали и докопались до одной из причин его поведения, он осознал это как свою проблему и сейчас пытается ее как-то решить.

## ЗАЩИТНАЯ РЕАКЦИЯ

В моей практике был такой интересный случай. Два друга, один предприниматель, а другой заместитель, всегда при нем, очень честный, работающий, надежный, но никогда не берущий на себя всей ответственности. Из маленького кооператива их фирма превратилась в большой холдинг. Когда их бизнесу исполнилось 10 лет, глава принял решение выделить из структуры холдинга одно крупное предприятие и отдать эту долю своему заместителю в знак благодарности и признания его деловых качеств. Объявил он об этом на праздничном банкете, посвященном юбилею компании. Как позже мне рассказывал этот

заместитель, у него сразу испортилось настроение, он совершенно не был готов руководить в одиночку мощной структурой, да и не хотел этого — лучше всего он чувствовал себя именно в роли второго лица. После банкета он подошел к своему другу и сказал, что совершенно не жаждет такого «подарка» и больше всего хотел бы оставить все, как есть. Одна из его любимых сказок была про Емелю, а другая — «Стойкий оловянный солдатик». «Стойкий оловянный солдатик» как раз очень хороший сценарий для надежных, не очень самостоятельных, но очень ответственных людей, которые не годятся на первые позиции, но очень верно, надежно и достойно будут исполнять свою роль, прикрывая тылы. Но ни надежный оловянный солдатик, ни ловкий, но ленивый Емеля уж точно не активная жизненная позиция. Да, этот человек выстоит, справится с кризисной ситуацией, ему можно доверить финансы, но он никогда не сможет быть первым лицом. Емеля — хороший человек, добрый, но он должен быть там, где тепло и надежно, он не способен на активные действия. Когда мы втроем сели обсуждать эту проблему, глава холдинга в принципе не мог понять, как можно отказываться от такого предложения, и как к одному из аргументов пришлось прибегнуть к этим сказкам. У него, кстати, любимым был эпизод из мультфильма, где командир впереди на коне, размахивая пашкой, а за ним в атаку несется войско. И когда он вспомнил, сколько положительных эмоций испытывал, когда смотрел этот мультик, и мы сравнили этого героя с Емелей на печи, все встало на свои места. Никому из них не хотелось поменяться ролями — «командиру» стать «Емелей», и наоборот. Они поняли, что так хорошо работали вместе именно потому, что им близки разные позиции, иначе, как два медведя в одной берлоге, они бы не ужились.

## **РАЗГАДАТЬ И ВЫБРАТЬ**

Разгадывание своего сценария — достаточно интересная и увлекательная работа, которую можно попытаться сделать и без психолога, тем более что опытных профессионалов не так много.

Попробуйте самостоятельно покопаться в своей памяти, восстановить детские воспоминания. При этом важно, чтобы это были книжки, мультфильмы, картинки, диафильмы и т.д., запомнившиеся в возрасте четырех-шести лет. «Обнаружив» любимую сказку, постарайтесь вспом-

нить, какая сцена, какой фрагмент наиболее зашел в душу, к чему вы постоянно хотели вернуться. Причем этот фрагмент необязательно должен был нравиться — он мог пугать, беспокоить, настораживать, волновать. Попробуйте его проанализировать, провести параллели с нынешней, взрослой жизнью, найти повторяющиеся события, свидетельствующие о наличии в вашей жизни того или иного сценария.

Приведу еще один пример из практики. Одна моя клиентка постоянно брала себе замов, всяких «чудищ», которые плохо справлялись с работой, никому не нравились, и все ей об этом говорили. Но она была уверена, что сможет их исправить, своим хорошим отношением превратить их в «добрых молодцев». Один из ее заместителей, на которого она возлагала серьезные надежды, раньше был хорошим профессионалом, эффективным управленцем, но его выгнали из крупной корпорации за неоднократное появление на работе в нетрезвом виде. Она это знала, но взяла в свою фирму, думая, что сможет его перевоспитать.

Ее любимый сказочный эпизод — превращение чудища в принца, каким он был изначально, в финале «Аленького цветочка». Это типовая сценарная сказка жен алкоголиков и не слишком эффективных руководителей, которые терпят неудачи в отборе и постоянно обманываются в своих ожиданиях. Однако превращение чудовища в принца происходит только в сказке, в жизни так не бывает, чуда не происходит, и взрослого человека чудесным образом переделать невозможно. Кстати, то же самое было и в ее личной жизни: она неуклонно подбирала себе мужей из бывших «принцев». Первый муж был из семьи известного генерала, второй — из семьи академика, третий — сын профессора. Но один — актер-неудачник — не работал, второй начал пить, а за третьего она вышла замуж, когда он уже был наркоманом. И каждый раз она думала, что благодаря общению с ней и ее влиянию они изменятся и превратятся в прекрасных принцев. Когда мы говорили и проанализировали эту сказку, она вдруг явно увидела свою проблему, осознала причину своих неудач. После этого ей хватило буквально двух консультационных сессий, чтобы полностью освободиться от своей сценарной сказки.

Я привела пример негативного сценария, который мешал достичь успеха. Но бывают и позитивные сценарии, которые помогают нам разгадать наши успешные стратегии и в них утвердиться. О том, как осознать свой сценарий и «снять» сценарную программу, подробно говорилось в статьях «Как разгадать свой сценарий?», «Как изменить сценарий?»



ГЛАВА 5

Почему троечник становится  
отличником «по жизни»?

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ – ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Итак, почему многие из тех, кто были отличниками в школе или институте, добиваются «по жизни» меньших успехов, чем те, кто свои ученические годы числили в проблемных или даже безнадежных. «Я ему курсовые делал, пока он джинсами торговал. А теперь я лишь рядовой сотрудник банка, которым он руководит. Где же справедливость?» — возмущается обладатель красного диплома. Действительно, нет ли здесь противоречия. И почему золотых медалистов, людей, получивших по три высших образования, имеющих MBA, зачастую «обходят» те, кто плохо учился, прогуливал. В чем причина?

Оказывается, что успешных людей отличает высокоразвитый эмоциональный интеллект. Впервые об этом явлении заговорили на Западе лет десять назад. А в 1996 году в США вышла книга Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект», которая взбудоражила общество и заставила по-новому оценить роль эмоций в жизни человека, а также его способности к достижению успеха.

Понятие «эмоциональный интеллект» (EQ) многозначное и сложное. Он складывается из массы разных качеств, часто трудно определяемых, которые проявляются в высоком уровне понимания себя, в способности слышать и понимать других людей, предвидеть их поведение, контролировать свои и чужие эмоции, умении принимать правильное решение, способности влиять, формировать и мотивировать команду на достижение цели и т.д.

. Даже из этого неполного перечня видно, что обладатель высокого IQ не всегда отличается таким набором качеств. Но деятельность тех, кто руководит людьми, происходит в системе «человек — человек» и на 90 процентов состоит из общения с партнерами, клиентами, сотрудниками...

Получается, что совещание, встреча, переговоры, публичные выступления и есть основная форма их работы. И способность убедить клиента зачастую важнее умения производить сложные расчеты в одиночку.

Ученые Гарвардского университета даже утверждают, что значимость IQ для достижения успеха составляет не более 20 процентов. И хотя я скептически отношусь к простому подсчету процентов в таких сложных сферах, как человеческое взаимодействие, думаю, что место формального интеллекта отражено достаточно точно. И если



руководитель обладает высочайшим IQ, но его EQ минимальный, врщ ли он сможет реализовать свой потенциал.

Например, 30-летний успешный бизнесмен, руководитель собственной компании, избегал выступлений перед публикой, контактов, общения, особенно с людьми старшего возраста. Он делегировал эта полномочия подчиненным и при этом, конечно, многое терял — прежде всего, страдало дело и многие выгодные проекты срывались. За частую до подписания контрактов не доходило, так как его заместители не могли заменить его в полной мере. Ведь только «первое лицо» человек компетентный и лично заинтересованный, может на равньи общаться с партнерами и вступать с ними в серьезные деловые отношения. Осознав это как свою проблему, наш герой серьезно «поработал над собой», его эмоциональный интеллект значительно вырос, v эффективное деловое общение стало стилем жизни, от которого OF сейчас получает настоящее удовольствие и финансовую прибыль.

Одно из проявлений развитого эмоционального интеллекта — умение адекватно оценивать собственные возможности и ограничения, максимально эффективно использовать свои сильные качества и стараться нивелировать слабые стороны. Например, руководитель со средним IQ, но обладающий очень высоким EQ, окружил себя\* сотрудниками-интеллектуалами и вполне успешно работает. Если вы к примеру, человек в большей степени интуитивный, стоит доверять! своей интуиции. Если ваш природный дар — анализ, значит, имение аналитические способности надо использовать «на все сто», опираться на факты, оценивать их взаимосвязь и только тогда принимать решения.

Ведь если IQ с возрастом снижается, то эмоциональный интеллект] продолжает совершенствоваться на протяжении всей нашей жизни. Все составляющие эмоционального интеллекта с возрастом толькос оттачиваются. И руководитель, который работает над развитием своего эмоционального интеллекта, добивается высочайших результатов. Подобных примеров много.

Я убеждена, что эмоциональный интеллект невозможно развить ш специальных семинарах или тренингах по развитию эмоционально» компетентности — это, прежде всего, вопрос желания, времени и практики. В нашей стране зачастую пытаются слепо копировать западный опыт. Но в таком тонком вопросе надо очень трезво оценивать зарубежные полхопы. Вспоминается один эпизод, о котором оасказал мне

сын. В начале 90-х, будучи студентом, он работал два летних месяца в американском летнем лагере для старшеклассников в штате Колорадо. Каждая среда была днем развития сочувствия голодающим всего мира. Происходило это следующим образом. Когда дети шли в столовую, они тянули жребий. Те, кому выпадала Африка, садились на пол и оставались без еды. Те, кто «вытаскивал» Азию, также садились на пол, но им уже полагалась мисочка риса. «Южноамериканцы» допускались за стол и получали тарелку фасоли, «европейцам» предоставляли нормальный обед, а «североамериканцев» плюс к этому по полной программе обслуживали официанты. Во время обеда разыгрывали сценки: нищие просили еду у «богатеев», а те им, естественно, отказывали. Далее зачитывались сводки о том, где и как в мире люди голодают. После этого большинство подростков начинали плакать — так было «положено», дети должны были испытывать «правильные эмоции». Потом все братались и делились едой. Так оканчивалось мероприятие по развитию эмпатии.

Очень не хотелось бы, чтобы началась очередная кампания по «психологизации всей страны» и «развитию эмоционального интеллекта у всех и вся». Важно оберегать свою эмоциональную сферу от всякого рода «интервенций» и соответственно быть осторожным при выборе обучающих программ и специалистов. Лучше поработать самостоятельно, внимательно и уважительно относясь к себе, чем учиться примитивным приемам манипулирования, методикам НЛП (нейро-лингвистического программирования) по управлению другими людьми и т.д.

И хотя сейчас разработано множество тестов для определения так называемого коэффициента эмоционального развития, нужно осторожно относиться к измерению такого качественно сложного явления «градуированной линейкой». В этом вопросе лучше положиться на себя — ведь главным критерием здесь является наша личная практика.

Для начала стоит посчитать количество удачных и неудачных попыток добиться поставленной цели и проанализировать полученные результаты. Например, если, принимая людей на работу, мы приписываем им одни качества, а в процессе работы оказывается, что они обладают качествами прямо противоположными; или мы безрезультатно проводим совещание за совещанием, а «воз и ныне там»; или наши переговоры с партнерами в большинстве случаев заходят в тупик, и мы не можем добиться того, что запланировали, то есть если «счет не в нашу пользу», — вполне вероятно у нас проблемы с EQ.

Затем можно вспомнить ситуации, связанные с общением > которых мы стараемся избегать, всякий раз находя аргументированное оправдание своему поступку. К примеру, мы не хотим выступать перед коллективом, стараемся не принимать участия в пресс-конференциях, не присутствовать на переговорах, перепоручая это своим замам, убеждая себя, что все подобные мероприятия — «пустая трата времени». Но часто это лишь своеобразная защита от возможной неудачи.

Для того чтобы не только точнее оценить уровень развития своего EQ, но и целенаправленно развивать его, попытаемся понять, что же это такое. Условно я бы выделила в понятии «эмоциональный интеллект» пять составляющих: понимание себя; эффективное взаимодействие с самим собой; понимание других людей; эффективное взаимодействие с другими; умение принимать решения.

## КАК ПОНЯТЬ СЕБЯ?

### Понимание себя

Понимание себя, способность «слышать» и понимать собственные чувства, мысли, мотивы — на мой взгляд, базовая составляющая эмоционального интеллекта. Это самое сложное, но и самое главное — познать свое истинное «я». Ответить себе на вопросы: каков я? что свойственно именно мне? что меня отличает от других? на что в себе я могу опереться? А для этого важно прислушаться к себе, к своим чувствам, эмоциям, понять, чего я хочу на самом деле, честно, с любовью и по достоинству оценить себя. Это нелегкая задача. И, как показывает опыт, не каждому из нас по плечу.

В нашей культуре принято постоянно «работать над ошибками», над их исправлением, то есть в фокусе внимания — негатив. Я же убеждена, что главная опора, точка роста — только «позитив», и стратегически необходимо понять, в чем сила и соответственно какие качества следует развивать, а какие просто принять как ограничения, спокойно себе в этом признаться и не тратить всю жизнь на то, чтобы бороться с ними, искореняя как свои недостатки. Ведь то, чего у нас нет, не проявится ни при каких обстоятельствах (помните: «Из сосуда может вытечь только то, что в нем находится»).

Сейчас в моде пришедшая с Запада работа над «развитием компетенций», подтягиванием каждой из них до определенного уровня. По

сути, это мало чем отличается от стремления «к всесторонне развитой гармоничной личности как цели коммунистического воспитания» в уже далекий период «развитого социализма».

Важнее нащупать, понять свою уникальность, чем стремиться стать «круглым отличником», получить «пятерки» по всем предметам, но ни в одном из них не сделать открытия.

Полезно задать себе вопрос: а что я могу сделать лучше всех, чего я хочу действительно, что мне нравится делать? И если бы не давила ситуация, семья, обязательства, чем бы я с удовольствием занялся? Ведь наверняка есть дело, где мне нет равных. Просто надо его найти. А для этого важно разобраться с собственными ресурсами, понять, в чем моя сила, определить те качества, которые помогут мне достичь успеха.

У любого спортсмена, к примеру у борца, есть свой любимый прием — «коронка», который он исполняет так, как никто в мире. Спортсмен и тренер упорно ищут именно «коронку» — то сильное, уникальное, что свойственно только этому спортсмену, что позволит ему добиться победы.

В этом случае вспоминается мудрое изречение: «Господи, дай мне силы, чтобы справиться с тем, что я могу сделать, дай мне мужество, чтобы смириться с тем, чего я не могу сделать, и дай мне мудрость, чтобы отличить одно от другого».

### **Эффективное взаимодействие с самим собой**

Эффективное взаимодействие с самим собой основывается не только на хорошем понимании себя, но и на доверии и уважении к себе, своей индивидуальности, своей эмоциональной сфере. При этом важен не просто общепринятый контроль над всплеском эмоций и уж тем более не их подавление, а умение открыто выражать свои истинные чувства, как «положительные», так и «отрицательные». Наши эмоции, несмотря на устойчивые мифы о «вреде переживаний», принципиально лишены однозначности. Их нельзя разделить на вредные и полезные. Человеку по его природе свойственны как радость, так и печаль, как ненависть, так и любовь... И без всей сложности этих чувств и их неоднозначности человека себе представить невозможно. Знание себя, принятие своих возможностей, понимание своих «сильных сторон» делает нашу эмоциональность более зрелой. Это связано со способностью «давать место» как всем своим, условно говоря, положительным, так и отрицательным эмоциям. При этом отрицательные эмоции,

такие как гнев, раздражение, недовольство, не подавляются, а «канализируются», то есть направляются в конструктивное русло. Выражение: «Вашу бы энергию — да в мирных целях», — как раз об этом.

Но мы часто слышим: «Контролируй свои эмоции!», «Не давай себе воли». А ведь отказ от естественных эмоциональных реакций является одной из форм психологической «защиты». Цена за видимость спокойствия и комфорта — возможные соматические заболевания, ощущение истощенности, отсутствие сил и т.д.

Если мы «дадим себе волю» и сможем открыто и конструктивно выражать свои чувства, наша эмоциональная сфера будет помогать нам, многократно увеличивая нашу силу, а не наоборот, «отсасывать» нашу энергию, как это бывает при повышенном «локусе контроля».

Людей, которые обладают высоким эмоциональным интеллектом, отличает высокая стрессоустойчивость. Они умеют ободрить самих себя в трудные моменты жизни, найти выход из самых неблагоприятных обстоятельств, преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия. Неудачи, даже крупные, их, наоборот, только мобилизуют и вызывают чувство азарта. Такие люди распространяют вокруг себя «вирус хорошего самочувствия», их положительная энергия заражает других.

Поэтому важно не защищаться от реальности, а открыто и прямо смотреть суровым фактам в лицо, постоянно заботиться о получении достоверной информации, какой бы неприятной и жесткой она ни была, и не воздвигать вокруг себя «ограду» психологических защит. Тогда такой подход эффективно сочетается с верой в успех и оптимизмом даже в стрессовых ситуациях.

Пример. У крупного предпринимателя произошла авария на только что построенном заводе: обрушились конструкции здания и были выведены из строя важные звенья технологической цепи. Специалисты-эксперты считали, что на восстановление понадобится несколько месяцев и производство, естественно, должно быть остановлено, что грозило не только убытками, но и развалом только что созданной команды. Наш герой два дня тщательно изучал ситуацию, вникал во все детали. При этом не только не падал духом, но как бы азартно соревновался с действительностью. Это не только поражало, но и «заражало» всех верой в успех. И чудо свершилось. Он нашел остроумное техническое решение (не являясь специалистом в этой сфере), не прекращая производство, восстановить здание и линию. Прошло полгода: об этом все вспоминают уже как о достижении, общей победе.

Кстати, он и был тем проблемным студентом, о котором я говорила в прошлой главе и за которого его сокурсник писал курсовые по «скучным» для нашего героя предметам.

## **КАК ПОНЯТЬ ДРУГОГО?**

Понять другого — непростая задача. Иначе люди не повторяли бы снова и снова: «Его действия не укладываются у меня в голове», «Я не понимаю, к чему он клонит», «Мне непонятно, для чего он это говорит», «Я не знаю, что у него на уме», «Мы с ним сделаны из разного теста», «Мы говорим на разных языках», «Он для меня загадка» и т.д. и т.п.

Но понимание другого — это краеугольный камень межличностного общения. Без этого мы не сможем влиять на людей, сотрудничать с ними или разрешать конфликты.

Представьте: два человека одного возраста, окончили один институт, занимают аналогичные должности в одной организации. Но они совершенно разные. Один готов целый день работать с цифрами, графиками, и ему важно, чтобы его не беспокоили. Другой — человек общительный, очень быстро схватывает ситуацию, прекрасно взаимодействует с людьми. При этом в обязанности первого входят в том числе и переговоры с клиентами, а второму по долгу службы регулярно приходится корпеть над расчетами. Каждый из них мог бы работать за десятерых, занимайся он только своим делом. Но руководитель их уравнил. В результате он имеет двух средних работников, которых беспрестанно распекает за то, что они в принципе делать не способны.

Как же научиться понимать другого? Вообразите, что у вас встреча с человеком — клиентом, сотрудником или просто знакомым. Попробуйте задать себе три вопроса и после встречи на них ответить. Первый вопрос: кто этот человек, что он собой представляет? Второй: что он говорит, каково содержание его речей? И третий: зачем он приходил, зачем все это говорил? Если мы задумаемся и ответим на вопросы: кто? что? зачем? — очень многое нам станет понятно.

### **Итак, кто он?**

Что это за человек? Какие качества его отличают? В чем его сила? При этом очень важно смотреть на человека не с точки зрения положительных или отрицательных качеств (абсолютно отрицатель-

ных, как и абсолютно положительных качеств просто не существует), а с точки зрения его особенностей. Если мы попробуем сделать это, опираясь на типологию Карла Юнга, то нам придется задать четыре вопроса.

Попытаемся ответить на первый вопрос: откуда человек черпает энергию — из внешнего мира (людей, вещей) или из своего внутреннего (мнений, эмоций, впечатлений)? В первом случае он экстраверт — легко знакомится с людьми, дружелюбен, общителен, открыто выражает свои эмоции, нуждается во взаимоотношениях, действует, затем размышляет. Во втором — интроверт, и тогда он скорее замкнут, закрыт, сосредоточен, скрывает свои эмоции, остро нуждается в личном пространстве.

Теперь перейдем ко второму вопросу: как человек собирает информацию? И здесь можно также увидеть два типа. Первый — сенсорный — прислушивается к фактам, данным поступающей информации, для него важны закономерности, он любит определенные измеримые вещи, он конкретен и практичен. Соответственно такой человек должен начинать дело с самого начала, продвигаясь шаг за шагом, ему нужны инструкции, он замечает конкретные детали, любит устанавливать процедуры и правила, предпочитает решать практические вопросы, живет настоящим. Второй тип — интуитивный. Он, напротив учитывает возможные общие модели, перспективы, для него важна концептуальность, вдохновение, фантазия. Такой человек может включаться в дело на любом этапе, он любит разнообразие и изменения он живет будущим и может восприниматься людьми как непрактичный мечтатель.

Третий вопрос: как люди решают проблемы? Отвечая на него, мы опять выделим два противоположных типа — мыслительный и чувствующий. «Мыслители» принимают решения, руководствуясь логикой объективными законами, схемами. Их выводы четки, структурированы построены на анализе. Они решают головой. Люди же чувствующего типа решают сердцем. Они мало интересуются конкретными фактами руководствуются личным убеждением. Их главный аргумент — «может быть», «мне так кажется».

И наконец, четвертый вопрос: как человек относится к внешнему миру и жизни в целом? На этом основании всех людей можно разделить на решающих и воспринимающих. Человек решающий всегда ориентирован на результат, ему важно структурировать, управлять!

планировать, решать, завершать дела. Он собран, организован, решителен, любит порядок и точные сроки, ему важно, чтобы жизнь была под контролем. Для воспринимающего типа, напротив, важнее процесс, чем результат, он чувствует себя более комфортно, оставляя вопрос открытым, он склонен к гибкому стилю жизни и любит следовать ее течению, предпочитая спонтанно возникающие события, к которым он легко приспосабливается.

Вот сколько фундаментальных различий между людьми! Даже простые сочетания этих восьми типологических особенностей дают абсолютно причудливые комбинации. И хотя в нас присутствует каждое из этих качеств, какое-то из них всегда доминирует. Поэтому люди по-разному слушают и говорят, по-разному работают, по-разному подходят к решению задач и т.д.

Фактически каждый руководитель, который хочет, чтобы дело было сделано эффективно, должен понять, что за человек его сотрудник, какие качества у него развиты в большей степени. Если он соотнесет их с теми требованиями, которые предъявляет данная работа, то приобретет успешного сотрудника, который с удовольствием выполняет свои обязанности. Ведь все мы хотим делать то, что нам нравится. А нравится нам то, что у нас получается, на что мы способны, что нам свойственно. Поэтому так важно выявить, актуализировать сильное, лучшее в человеке, опираться на то, что является его «несущей конструкцией», а не разносить его за слабости и не пытаться исправлять его ошибки.

Каждый человек своеобразен, отличен от других, каждый из нас сам по себе — персона, индивидуум (что в переводе с латыни значит «неделимый»). И чтобы людей привлечь, раскрыть их, удержать, нужно и обращаться с ними как с персонами. Это значит, давать задание, объяснять, оценивать работу, вознаграждать, мотивировать каждого нужно индивидуально. И чем амбициознее наши цели, чем сложнее выполняемая работа, тем важнее соблюдать это правило.

Безусловно, понимание другого человека — процесс активный, требующий часто больших усилий. Он не может происходить пассивно. Надо захотеть увидеть лучшее, главное в человеке. Люди, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, тем и отличаются, что могут не только понять другого, но и активно хотят это сделать.

Теперь перед нами стоит задача понять, что конкретно говорит этот человек и зачем он это делает.



## Что он говорит?

Умение слушать — качество редкое, но для руководителя совершенно необходимое. Тот, кто им обладает, получает огромное преимущество. Зачастую бывает так: сотрудник входит в кабинет руководителя, а тот продолжает смотреть в компьютер. Он как будто слушает собеседника, но сам при этом что-то пишет, барабанит пальцами по столу: «Говорите, говорите, я вас слушаю...» В результате у сотрудника напрочь пропадает желание говорить.

Слушание — процесс активный и трудоемкий, оно требует концентрации внимания и напряжения. Поэтому невозможно слушать беспрерывно. Да и не надо. Стоит хотя бы на пять минут сосредоточиться и послушать, что пытается сказать другой человек. Кто-то из нас может возразить, что слушает гораздо дольше, что на один только разговор часто уходит не меньше часа. Но если засечь, сколько времени мы действительно слушаем, не прерывая своего собеседника, оказывается, реально многие из нас не могут вытерпеть даже и пяти минут — начинают о чем-то думать, куда-то уноситься мыслями и т.д.

Можно использовать такой прием: представить, что мы направили на собеседника луч прожектора, высветили его фигуру, а все остальное стало фоном. Затем необходимо самому переключиться в «режим приема» — и пять минут просто послушать. После этого взять паузу, чтобы осознать, что человек сказал. И только потом начинать говорить в ответ.

В процессе слушания важно ничего не оценивать, ничего не отрицать, не осуждать и не хвалить, не радоваться и не печалиться, не делать никаких замечаний, особенно скоропалительных. Попробуйте отключить все положительные или отрицательные установки («ну, этот болтун опять про свое...»), просто будьте открыты для той информации, которую человек дает вам. При этом, если мы хотим понять реальное содержание, реальный смысл сказанного, мы должны воспринимать не только слова. Известно, что словами передается только 7% информации. Остальные 93% приходятся на язык взглядов, жестов, мимики, а также интонацию, тембр, громкость, скорость речи и т.д. Если мы посмотрим на своего собеседника с интересом, спокойно, непредвзято, как будто видим его в первый раз, настроимся с ним на одну волну, то мы сможем получить массу новой и важной информации.

Один из моих клиентов попытался в течение недели проводить такие пятиминутки раз в день. Ему удалось проделать этот опыт лишь

трижды. Так вот за эти в общей сложности 15 минут он узнал много нового о собственной организации, увидел ее как бы с другой стороны и даже принял два совершенно незапланированных решения, которыми был очень доволен.

Знакомый предприниматель рассказал мне следующую историю. Он договорился с партнером о сделке, но позже понял, что взял на себя слишком много, и решил отказаться от части обязательств, уступив партнеру 15% прибыли. Предприниматель приехал в офис, чтобы обсудить этот вопрос с партнером, начал разговор, но успел произнести всего несколько фраз — лишь сообщил о своем желании отказаться от некоторых взятых обязательств. Партнер перебил его, сказав, что самое важное — их совместное участие в проекте, и не дослушал другую часть предложения — об уступке 15% прибыли. Так один потерял большие деньги, а другой их «нашел».

### **Зачем он это говорит?**

Предположим, мы с вами не допускаем таких ошибок и внимательно слушаем нашего собеседника. Но чтобы точнее его понять, нам предстоит теперь ответить на вопрос: зачем он это говорит, чего реально от нас хочет? От этого выиграют обе стороны.

В приемную к одному руководителю пришли три человека со своими предложениями по одному и тому же проекту. Зачем каждый из них к нему пришел, зачем он задает какой-то вопрос или выдвигает какое-то предложение?

Оказывается, у одного и того же действия может быть очень много совершенно разных скрытых мотивов. Один хочет утвердить свое «я», чтобы его заметили, повысили. Он намерен показать, что в этом деле он разбирается лучше других и готов занять освобождающуюся должность. Реальная цель его прихода — напомнить о себе. Еще он оказался здесь для того, чтобы продемонстрировать своим коллегам, что он вхож к руководителю в любой момент. И для этого придумал некий повод — предложение, вопрос или информацию. Но главный его интерес — это утверждение своего «я».

Другому сотруднику никому ничего не надо показывать и доказывать, не надо утверждаться. Зато ему важно наладить личный контакт с руководителем, иначе он некомфортно себя чувствует в этой организации, начинает тревожиться. Он тоже продумал некое предложение, чтобы иметь возможность прийти к руководителю и еще раз убедиться

в том, что у них нормальные отношения, есть взаимопонимание и он может спокойно заниматься своим делом.

Пришел третий человек. Для него самое главное — чтобы конкретное дело было сделано. Ему совершенно все равно, увидели ли его коллеги, он не придает значения хорошим взаимоотношениям или продвижению по карьерной лестнице. Ему важно лишь одно — чтобы на этом заводе было реализовано его предложение, он верит в его эффективность. И он будет его отстаивать, даже если это приведет к конфликтам.

Итак, у всех абсолютно разные мотивы. У первого — утверждение собственного «я», власть, контроль. У второго — ориентация на взаимоотношения, на само по себе взаимодействие с шефом. У третьего — приоритет дела, профессиональная компетентность. Конечно, у каждого из нас в разных пропорциях присутствует и первый, и второй, и третий мотивы. Но тот или иной всегда является ведущим.

Руководителю очень важно понимать, кому что надо. И если мы хотим, чтобы наши сотрудники чувствовали себя комфортно, а работа была эффективна, то мы должны подумать, чем можно их мотивировать. Для одного человека важно само дело, для другого — личные амбиции, одни любят общаться, другие считать и делать выводы. Эмоциональный интеллект позволяет руководителю найти наилучшее применение потребностям и склонностям каждого из своих сотрудников.

Итак, ответив на три вопроса: кто этот человек, что он говорит, зачем он это делает? — мы сумеем понять другого, а значит, будем эффективно с ним взаимодействовать.

Конечно же, мы не можем всегда учитывать индивидуальные особенности всех и вся, всегда внимательно и активно слушать — это не просто трудно, но и нереально. Но у каждого из нас бывают ситуации, когда это жизненно необходимо, и тогда можно попытаться это сделать.

## **ЧТО ТАКОЕ ВЗАИМО-ДЕЙСТВИЕ?**

Наше взаимодействие с окружающими происходит в самых разнообразных формах: выступлениях, совещаниях, переговорах, интервью и т.д. Для каждой из них существуют свои правила. Но мне хотелось бы обсудить общие базовые принципы эффективного взаимодействия людей, какие бы формы оно ни принимало.

Взаимодействуют всегда, по крайней мере, два человека (я и другой), между которыми устанавливается некий контакт. Идеал этого контакта — диалог. Поговорим обо всех трех «элементах» этой системы: я, другой, диалог.

Я

Каждый из нас имеет права на защиту своих прав и границ личного пространства. Но не каждый из нас эти права осознает и уж тем более отстаивает. В английском языке есть даже такое слово **privacy**, которое не имеет точного перевода на русский язык. Под **privacy** как раз подразумевается личное пространство, частная жизнь и т.д.

К сожалению, для россиян уважение к этому понятию еще не стало общепринятым. Что и неудивительно: неуважение к правам личности пронизывало нашу жизнь десятилетиями. Поэтому мы не только не защищаем свои права, но и неосознанно руководствуемся прямо противоположными установками, которые впитаны нами с детства и отступление от которых вызывает страх и внутреннее сопротивление. В чем это выражается? В том, что мы порой не осознаем, что можем отстаивать свои интересы, не соответствовать ожиданиям окружающих, иметь собственное мнение и его высказывать, не отвечать на все вопросы и задавать вопросы, отказаться продолжать разговор на неприятную нам тему, имеем право сказать «нет», высказать свое неудовольствие происходящим, зарплатой, условиями труда, то есть оставаться самим собой, быть не похожими на других и т.д.

Предположим, клиент компании просит вас оказать ему услугу, выходящую за рамки ваших полномочий, и при этом его интересует информация, которая считается конфиденциальной. Вам задают ряд вопросов, и вы, как отличник, начинаете отвечать «по максимуму», хотя в данном случае желание отвечать абсолютно на все вопросы и соответствовать ожиданиям спрашивающего совершенно не входит в ваши интересы. Зачем же тогда мы так поступаем? Да затем, что хотим показать, что мы значимы в своей организации, что мы осведомлены о ее делах (больше, чем это есть на самом деле). Так мы оказываемся в уязвимой позиции, и нами начинают манипулировать. И зачастую слова: «Я уверен, вы легко можете решить этот вопрос» или: «Вы, безусловно, владеете этой информацией» — заставляют нас соответствовать ожиданиям «старшего», и мы нарушаем не только интересы организации, но и, в первую очередь, свои интересы.

Представьте другую ситуацию: вас вызывает начальник. «Ерунда полная чушь!» — бросает он на стол ваш отчет. Вы начинаете оправдываться, а начальник свирепеет еще больше. Но, с другой стороны, в ответ на обвинение вы можете спросить: «А что конкретно в моей работе вас не устраивает?» Это уже не оправдание. Вы просто уточняете, спокойно задаете конкретный вопрос. Вы хотите знать, почему вашей работой недовольны. И это абсолютно не неуважение к начальнику, не вызов, а просто реализация вашего права на прояснение ситуации.

В моей многолетней практике консультирования я ни разу не сталкивалась с ситуацией, когда реализация своих прав имела негативный эффект и вызывала бы ухудшение во взаимоотношениях. Скорее, наоборот уважение и интерес к «отважившемуся» человеку лишь повышался.

### **Другой**

Наше взаимодействие с другим может быть по-настоящему эффективным только в том случае, если мы понимаем, что другой человек тоже имеет свои права. И первое из них — право быть другим, не таким/как мы, иметь иные интересы, мотивы, желания, взгляды, цели и представления, то есть право на инакость, на индивидуальность.

Другой человек может не соответствовать нашим ожиданиям, мало того, он не обязан отвечать искренностью на искренность, честность на честность, быть добрым, отзывчивым, понимающим и т.д. И наши претензии по этому поводу представляются достаточно наивными.

Адекватный подход к другому удивительно точно отражают слова классика гештальттерапии Фрица Перлза: «Я делаю свое, и ты делаешь свое. Я в этом мире не для того, чтобы соответствовать твоим ожиданиям, и ты в этом мире не для того, чтобы соответствовать моим ожиданиям. Ты — это ты, а я — это я. Если нам случится найти друга — это прекрасно, если нет, то ничего не поделаешь».

Так, при деловом контакте у другой стороны всегда есть собственная цель, отличная от нашей. И только поняв и по возможности скорректировав изначально разные цели, мы можем добиться общего результата, сможем полноценно общаться, обогащая друг друга.

### **Диалог**

Представим себе «диалог мечты» — это отношения между двумя равными личностями, которые имеют сходные цели, обмениваются мнениями движутся в одном, известном и той, и другой стороне направлении

Конечно, в реальной жизни все обстоит совсем не так. И важно осознать, что в лице своего собеседника ты имеешь дело не с проблемой, не с преградой, а с человеком, у которого есть собственная цель, и, кроме того, он обладает и другими не менее важными отличиями. Однако при определенных условиях он может стать твоим союзником. Например, у многих руководителей подспудно существует представление, что сотрудники — это как бы их крепостные, которые, раз им платят, должны всегда безоговорочно выполнять все требования, и никуда они при этом не денутся. Но можно взглянуть на это дело иначе. Принять, что мой сотрудник — такой же инвестор, как и я. Я вкладываю в дело деньги, интеллект, другие ресурсы, а он — свой профессионализм, свое время, свое здоровье и т.д. И мы оба — инвесторы, партнеры, просто инвестиции у нас разные, соответственно и разные дивиденды. Такое понимание выводит отношения на новый уровень. Наше общение становится пространством для совместной деятельности, в котором у каждой стороны есть возможность выразить свое «я» на благо общего дела.

Конечно, в жизни бывают ситуации, когда надо просто дать указание и необходимо, чтобы сотрудник его быстро выполнил, не рассуждая и не раздумывая. Но чем выше, амбициознее цель взаимодействия, чем сложнее деловая задача, тем важнее вести реальный диалог, тем большая ответственность и самостоятельность требуется от обеих сторон.

И тогда, чтобы достичь эффективного взаимодействия, важно не только увидеть и принять наши различия, но и найти то, что нас объединяет. Хорошо, если это общие ценности, интересы, мотивы, то есть одинаковое понимание «что такое хорошо» и «что такое плохо». И тогда уже не важно, кто из нас «холерик», а кто «флегматик», кто «жаворонок», а кто «сова», кто «стратег», а кто «тактик» и т.д. Четкое понимание, где проходит граница, отделяющая «я» от «другого», и в то же время способность найти единство в сущностных, базовых вещах является залогом успеха эффективного взаимодействия.

## **КАК ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ?**

Нам постоянно приходится выбирать: мы решаем, строить новое предприятие или реконструировать старое, пойти на юбилей однокурсника или отдохнуть на даче, разводиться или, несмотря ни на что, сохранить семью. При этом кто-то способен самые сложные вопросы решить «на



лету», а для других даже выбор галстука по утрам превращается в проблему. В том, как люди принимают решения, эмоциональный интеллект проявляется наиболее ярко. Именно здесь проходит «водораздел» между теми, кто добивается успеха, и теми, кто оказывается в проигрыше. Назовем их условно эффективными и неэффективными людьми. Много лет на практике я изучала, чем отличаются эти две полярные группы «эффективных» и «неэффективных» при принятии решения, и могу обозначить такие отличия пятью ключевыми словами: осознание, реальность, критерий, ответственность, безальтернативность.

### **Первое ключевое слово — осознание**

Эффективный человек способен четко осознать, что он находится в ситуации выбора и что, если перед ним стоит проблема, то ее необходимо решать. Предположим, у компании недостаточная прибыль. Эффективный руководитель понимает, что положение надо исправлять, и увидит несколько путей решения проблемы: например, вложить деньги в реорганизацию производства и тем самым улучшить качество продукта, или вложить эти средства в рекламу, или же потратить их на обучение сейлз-менеджеров и тем самым увеличить продажи. А неэффективный руководитель либо вообще не осознает, что проблему надо решать, «сваливая» все свои неудачи либо на ситуацию на рынке, либо на нерадивых топ-менеджеров, либо на конкурентов, или, осознав ситуацию, всеми силами начнет уходить от решения. Он скажет: «У меня не было другого выхода», «Это единственное, что я мог сделать», «Я поставлен в такие условия». Обычно в подобных выражениях многие пытаются оправдать свой страх перед необходимостью принятия решения.

Осознание того, что выбор есть всегда, очень важно. Проанализировав любую проблему, мы увидим, что существует как минимум два варианта ее решения. Причем иногда для того, чтобы что-то выбрать, вовсе не обязательно сломать все прежнее, что-то изменить, начать новую жизнь — можно принять сложившееся положение, но уже осознанно. В таком случае мы влияем на ситуацию, а не ситуация на нас, и мы не ощущаем себя ее жертвами.

### **Второе ключевое слово — реальность**

Эффективные люди всегда стараются понять, что же происходит на самом деле. Прежде чем принимать решение, они должны увидеть максимально объективную картину. Им важно беспристрастно, не



используя никаких защитных фильтров и барьеров, собрать всю необходимую для этого информацию: факты, мнения, аргументы и т.д.

Для неэффективных людей, наоборот, «посмотреть правде в глаза» — почти непосильная задача. Сталкиваясь с реальностью, которая их не устраивает, они тут же начинают громоздить «заборы» из своих психологических защит. Сотрудники, например, прекрасно чувствуют, хочет руководитель знать правду или нет. При этом некоторые все равно пытаются ее сообщить, а большинство, приспособившись, дают подборку из фактов, которые не отражают действительности в полной мере. Помните, раньше гонцу за плохую весть рубили голову? Да и сегодня головы летят постоянно, конечно, в переносном смысле. Поэтому мало кто из окружения обладает смелостью доводить до такого руководителя правдивую информацию.

Эффективный человек никогда не станет отгораживаться от действительности, какой бы она ни была. Например, один из моих клиентов, руководитель компании, говорит своим сотрудникам: «Я даю вам право на ошибку, но не даю права ее утаивать». Человек, который хочет знать не только плюсы, но и минусы, сможет лучше разобраться в ситуации и увидеть, в чем он выигрывает, а в чем проигрывает.

При этом важно понимать, что необходимо знать в этой ситуации, а что нет: не нужно собирать лишние сведения, анализировать избыточную информацию, во всем должна быть мера. Людей, обладающих высоким эмоциональным интеллектом, отличает поразительная ясность мышления, способность отбирать необходимый материал, четкость и скорость принятия решения. Они чувствуют, сколько информации достаточно для того, чтобы сделать однозначный выбор. При этом каждый из нас вспомнит случай из своей жизни, когда в решении превалировал один, но очень эмоционально значимый фактор.

Эффективный человек также хорошо осознает истинную цену решения проблемы и понимает, что время, которое он может потратить на ее «всесторонний анализ», может стоить значительно дороже. Поэтому ему иногда выгоднее принять решение быстрее, пусть даже не самое оптимальное в данной ситуации, чем полдня размышлять над малозначительным вопросом. Кстати, если мы вдруг начинаем излишне сосредотачиваться на мелочах, не исключено, что таким образом мы пытаемся уйти от решения гораздо более серьезных проблем.

### **Третье ключевое слово — критерий**

Эффективный человек четко представляет, на основании чего он делает тот или иной выбор. Задайте себе вопросы: чем я руководствуюсь, чего хочу на самом деле, к чему стремлюсь? На мой взгляд, существуют три важнейших фактора, которые я называю «триадой стратегического самоопределения»: это наши желания («хочу»), наши возможности и ресурсы («могу») и наша зависимость от обстоятельств («надо»). Их можно сравнить с русской тройкой, где всегда есть коренная, ведущая, лошадь и пристяжные. Так и при выборе — всегда что-то является основным, а что-то второстепенным. Допустим, человек твердо решает: «Да, я этого хочу!» И тогда соответственно подтягиваются «могу» и «надо». Если же в данный момент что-то сделать очень «надо», то «могу» и «хочу» отходят на задний план.

Итак, эффективные люди всегда осознают, на основании чего они принимают решение в конкретной ситуации. При этом ведущий критерий обязательно соответствует некоей общей цели, миссии, стратегии личности — и тогда многие решения принимаются гораздо быстрее, на «автомате». Например, если человек уже решил для себя не участвовать в политике, то, какие бы предложения ему ни поступали, он их вообще не будет рассматривать — это не вписывается в его стратегию. А неэффективный человек может либо мучительно раздумывать над каждым предложением в течение длительного времени, либо бездумно что-то предпринимать и почти тут же делать прямо противоположное. Вспомните Бузыкина из «Осеннего марафона»: он не понимает, куда движется и чего хочет — сохранить семью или уйти к другой, а может, вообще «послать» всех куда подальше и заниматься своим делом. Он все время боится от чего-то отказаться, что-то потерять. В результате, не имея четкого критерия выбора, он теряет самого себя, становится полностью зависимым от ситуации.

А ведь у каждого из нас есть своя миссия, свое предназначение, но зачастую мы либо стоим на развилке в раздумье, опасаясь даже двинуться, либо бежим по жизни, не разбирая дороги, и только успеваем уворачиваться от летящих в нашу сторону камней. И некогда даже задуматься, а по той ли дороге мы бежим, куда и зачем торопимся. Помните, как у Высоцкого: «Сам виноват — и слезы лью, и охаю: попал в чужую колею глубокую. Я цели намечал на выбор сам — а вот теперь из колеи не выбраться...» Но если мы решили, по какой дороге двигаться, то уж лучше бросить на это все свои ресурсы и не тосковать

о том, чего на этой дороге нет и быть не должно. Ведь, делая выбор, мы не только приобретаем, но обязательно от чего-то отказываемся. И важно сделать этот выбор ответственно.

**Итак, четвертое ключевое отличие — это ответственность**

Когда решение почти принято, наступает этап финальных сомнений. Чем же вызваны эти сомнения? Дело в том, что, принимая любое решение, какой бы стороны жизни оно ни касалось, мы рискуем. Покупаем ли мы платье или вкладываем средства в тот или иной сектор экономики — риск присутствует постоянно. Он неизбежен, потому что за выбор мы всегда платим и нам обязательно приходится от чего-то отказываться — на время или навсегда. Если мы выбираем интересную работу, значит, сокращаем часы, проведенные в семье. Если куда-то уезжаем, значит, с кем-то расстаемся. Чем серьезнее проблема, тем больше плата и соответственно риски.

Поэтому когда мы стоим перед выбором, то пытаемся представить плюсы и минусы каждого из возможных вариантов. Безусловно, мы можем советоваться с друзьями, коллегами, консультантами, следовать их советам или нет, но ответственность за наше решение, за все риски, которые с ним связаны, все равно лежит только на нас. И платить по всем этим счетам нам. Эффективные люди никогда не перекладывают ответственность на чужие плечи. А люди неэффективные, как правило, ее боятся, поэтому нередко до бесконечности оттягивают момент принятия решения. Для нас, взрослых в условиях тоталитарного государства, проблема выбора приобретает особую остроту. В течение очень долгого времени мы жили в ситуации, когда «за нас все решали» и нам «ничего не надо было выбирать». Это не прошло бесследно: многие из нас просто разучились принимать решения. Конечно, сделав выбор, можно и прогадать, но если мы вообще отказываемся от выбора, то проигрываем гарантированно. Непринятие решения — «флюгерная политика» хуже ошибочного выбора. Помните буриданова осла, который умер от голода в условиях изобилия, так и не сумев выбрать лучшую охапку сена?..

У людей, обладающих высоким эмоциональным интеллектом, этап финальных сомнений достаточно короткий. И тем, кто привык подолгу раздумывать и взвешивать, может показаться, что они принимают свое решение импульсивно, не думая. Безусловно, у эффективных людей очень хорошо развита интуиция. Но дело не только в этом,

Любая проблема имеет множество решений, и если бы мы анализировали их путем простого перебора, то никогда бы не начали действовать. Но поскольку мы живем в «режиме реального времени», то каждому варианту решения придаем определенный «эмоциональный вес» и, таким образом, резко ограничиваем область нашего выбора. Решение эффективного человека представляет собой некий сплав эмоций и анализа. Он не только «умом понимает», но и чувствует, как нужно поступить. Недаром Эйнштейн говорил, что решение — это искусство воображения.

Эффективные люди, понимая, что любой ресурс ограничен и нужно что-то выбрать и от чего-то отказаться, воспринимают такую ситуацию как некий вызов. У них появляется азарт, кураж. Решение сложной проблемы становится для них творческой задачей, стимулом к развитию и победе. Неэффективные люди, наоборот, даже не успев принять решение, тут же начинают тосковать по утраченным возможностям, и это сковывает их по рукам и ногам.

### **Наконец, пятое ключевое отличие — безальтернативное™**

Когда выбор сделан, эффективный человек не возвращается с полпути к другим вариантам. Он способен воспринять максимум информации «на входе», не ставя никаких фильтров, барьеров, проанализировать ее, установить нестандартные связи. Многовариантность «на входе», отсутствие внутренних преград — и безальтернативное решение на «выходе». В отличие от большинства людей, которые принимают решения, а потом без конца их меняют, человек дела обладает уникальной способностью принимать безальтернативные решения: пока решение не выработано, он открыт для обсуждения, диалога, откровенен и внимателен, но как только решение созрело, оно больше не обсуждается, так как все внимание сосредоточено на его реализации, на достижении поставленной цели. Никакие сомнения больше не присутствуют в его сознании. Он твердо действует в выбранном направлении.

Безусловно, начав реализовывать свое решение, мы можем столкнуться с непредвиденными обстоятельствами, обмануться в ожиданиях, ошибиться в расчетах. Ведь нет никаких гарантий, что мы добьемся того, что задумали. Сделав выбор, мы получаем только шанс. И чтобы довести дело до конца, может потребоваться вся наша воля, все мужество, все ресурсы. Часто в таких случаях мы слышим упреки доброжелателей, мол, мы же тебя предупреждали: не суйся ты в это

дело. Но эффективные люди не сворачивают с пути, даже если их выбор оказался не самым верным. Как тут не вспомнить народные сказки, которые учат нас «не оборачиваться», «не сворачивать» с дороги, несмотря на происки «нечистой силы», разных «чудищ» и другие препятствия, встающие на пути.

Как-то я спросила у руководителя, с которым работаю как консультант, не жалеет ли он о принятом решении, оказавшемся впоследствии экономически не самым выгодным. Он ответил: «Нет, не жалею. Теперь я четко понял, как надо было делать, и в следующем проекте мне равных не будет. Я заплатил за свою учебу».

Эффективный человек всегда опирается на то, что он приобрел, и это дает ему силы двигаться вперед. Представим, что человек поменял работу. Да, на новом месте зарплата несколько ниже. Зато сама работа гораздо более интересная и перспективная. Именно на этом факторе он сосредоточит все свое внимание и, скорее всего, через некоторое время сможет зарабатывать значительно большие деньги. Неэффективный человек поступит прямо противоположным образом. Он сфокусируется на том, что потерял, и начнет сверх меры раздувать минусы своего выбора. Без конца сокрушаясь о каждом потерянном рубле, он не сможет воспользоваться теми перспективами, которые открывает ему новая работа, он их просто не увидит.

Конечно, есть люди более решительные и менее решительные. Но каждый из нас в своей жизни постоянно принимает решение, делает свой выбор. Поэтому так важно знать закономерности процесса выбора, понимать свои ограничения и сильные стороны в этом вопросе. Научиться «правильно решать» — можно. Было бы желание!



ЧАСТЬ II

Перекрестки судьбы:  
как жить дальше?

*Вот что:*

*Жизнь прекрасна, товарищи,  
И она удивительна, И она коротка*

—

*Это самое-самое главное.*

Владимир Высоцкий





**В** этой части книги мы поговорим о синдроме сгорания, психосоматических заболеваниях, экзистенциальном вакууме, кризисе середины жизни — все это может случиться в жизни каждого человека.

Как правило, наши проблемы и неудачи мы пытаемся объяснить внешними обстоятельствами: «Так уж получилось», «Я был поставлен в такие условия», «Такая ситуация — я ничего не мог сделать» и т.д. и т.п. Но при всей жесткости и реальности объективных закономерностей, безусловно, существует и сфера человеческой свободы — личного выбора каждого. Я глубоко убеждена, что различные сложные ситуации — это своеобразные сигналы, которые призывают нас остановиться, оглядеться и задуматься, что делать, как жить дальше. И только от нас зависит, как к ним отнестись: сделать вид, что это «не к нам», уйти в «защиту» и продолжать жить так же, как и прежде, или все-таки «принять к сведению» и, возможно, что-то изменить. В любой ситуации выбор всегда есть и остается за нами. Другое дело, признаемся мы себе в этом или нет. Ведь даже если мы снимаем с себя всю ответственность, например, перекидывая ее на обстоятельства или на кого-то другого, — это все равно наш выбор, осознанный или нет. И именно он, в конечном счете, лежит в основе и наших взлетов, и наших крушений. В сложные жизненные периоды мы получаем такие «сигналы» на разных уровнях нашего бытия, иногда даже на психосоматическом, например, в виде плохого самочувствия, появления тех или иных болезненных симптомов. С одной стороны, они могут быть результатом, продолжением и своеобразным сопровождением наших предыдущих жизненных решений. С другой стороны, они — эти симптомы — являются некоторыми косвенными индикаторами того, что с нами происходит сейчас. И соответственно несут в себе более или менее ясные вопросы, адресованные нам. И важно не закрывать на это глаза и не «лечить симптомы», а разобраться в самом главном — в себе, в своих ценностях. Статьи, собранные в этой части, — это попытка взглянуть на различные проблемы, с которыми мы сталкиваемся на жизненных перекрестках, именно с этой позиции — с позиции свободы выбора и персональной ответственности каждого из нас за свой выбор, за собственную жизнь.



ГЛАВА

# 6

Неужели все болезни от нервов?

## ЧТО ТАКОЕ ПСИХОСОМАТИКА?

Наш организм отражает все то, что мы тщательно скрываем даже от самих себя. Но рано или поздно накопившиеся проблемы дают о себе знать, проявляются в виде тех или иных заболеваний. «Плачет мозг, а слезы — в сердце, печень, желудок...» — писал известный ученый, врач и психолог Александр Лурия.

### Производственная «травма»

Термин «психосоматика» был введен в научный обиход 180 лет назад немецким врачом Хейнротом. Мы называем какие-либо болезненные проявления психосоматическими только в том случае, если нам удастся установить прямую зависимость возникновения этих симптомов от соответствующих психоэмоциональных факторов, каких-то конкретных событий. И конечно, нет нужды искать психологические истоки каждой простуды или головной боли — есть множество болезней, имеющих вполне естественные причины.

Если весной в ответ на цветение растений у человека начинается сенная лихорадка, мы не можем говорить про психосоматику. Но бывает, что этот господин начинает мучительно чихать, как только переступает порог кабинета одного из директоров фирмы, в которой работает. Его руководитель — тяжелый по характеру, желчный человек, с которым у нашего героя не сложились отношения. И у него в прямом смысле проявляется аллергия на директора.

Или другой пример. Молодому бизнесмену предстояло отправиться в ответственную и опасную командировку — была реальная угроза потерять не только большие деньги, но и жизнь. Ехать не хотелось, но и отказаться он не мог. В результате у него отнялась нога — редчайший в наше время случай истерического паралича. Паралич продлился чуть больше недели, и, когда ситуация разрешилась, все благополучно прошло — болезнь уже сослужила свою службу.

Все это напоминает ситуацию с прилежным школьником, у которого неожиданно поднимается температура как раз накануне контрольной. Послушный ребенок не может просто прогулять занятие, признаться, что не выучил урок и получить по контрольной двойку. Ему необходимо алиби — реальная, весомая причина, на основании которой он может законно пропустить контрольную. Кстати, если родители оставляют такого ребенка дома из-за насморка, то, повзрос-

лев, он с большей долей вероятности сляжет с гриппом накануне важной встречи.

### **Разрушительная защита**

Все это примеры развития психосоматических механизмов. В психологии даже есть такое понятие — вторичная выгода симптома, когда неприятное само по себе заболевание оказывается для чего-то нужным, полезным: например, позволяет привлечь к себе внимание, вызвать жалость окружающих или избежать неприятностей.

Есть и другие механизмы развития психосоматических расстройств. Наши далекие предки на все внешние раздражители реагировали действием: появилась добыча — догоняй, напал враг — защищайся, грозит опасность — убегай. Напряжение снималось сразу с помощью мышечной системы тела. И сегодня любой стресс приводит к выбросу гормона действия — адреналина. Но мы связаны огромным количеством социальных запретов, поэтому негативные эмоции, раздражение загоняются внутрь. В результате могут появиться нервные тики: подергивание лицевой мускулатуры, непроизвольное сжимание и разжимание пальцев рук, дрожание ног.

Руководитель во время важной встречи получает по телефону неприятное известие, можно сказать, сигнал опасности. Ему хочется немедленно начать действовать, встать, куда-то двинуться. Но это невозможно — переговоры продолжаются, и окружающие замечают, что нога босса непроизвольно начинает дергаться, буквально ходит ходуном. Вот так эмоции, изначально призванные мобилизовать на защиту, теперь чаще подавляются, встраиваются в социальный контекст и могут стать причиной разрушительных процессов в организме.

Замечено, что подобные психосоматические расстройства характерны скорее для наемных сотрудников. Это объясняется тем, что владелец компании может себе позволить выплеснуть эмоции на окружающих: повысить голос, говорить неприятные вещи, даже топтать ногами, а его заместители, естественно, вынуждены соблюдать субординацию, а значит — сдерживаться.

Еще пример. Молодой честолюбивый руководитель плохо переносит разговор с шефом на повышенных тонах, крик, употребление ненормативной лексики. После подобных бесед он чувствует себя совершенно больным, разбитым. Его внутренний протест, негодование,

подавленный гнев, агрессия, которая не находит выхода, приводят к серьезному психосоматическому расстройству: несмотря на молодость, он страдает гипертонией. Кстати, ученые считают, что гипертоническая болезнь зачастую связана с наличием конфликта между высоким социальным контролем поведения и нереализованной потребностью индивида во власти.

Зигмунд Фрейд писал: «Если мы гоним проблему в дверь, то она в виде симптома лезет в окно». В основе психосоматики лежит механизм психологической защиты, который называется вытеснением, — это значит, что мы стараемся не думать о неприятностях, отмахиваться от себя проблемы, не анализировать их, не встречать их лицом к лицу. Вытесненные таким образом проблемы переходят с того уровня, на котором они возникли, то есть с социального (межличностных взаимоотношений) или психологического (нереализованных желаний и стремлений, подавленных эмоций, внутренних конфликтов), на уровень физического тела.

## **ОТКУДА ЖДАТЬ УДАРА?**

С чем связано развитие тех или иных психосоматических расстройств у каждого конкретного человека в его уникальной ситуации? Почему же в одной и той же ситуации у одного человека заболевает голова, у другого поднимается температура, а у третьего начинается астматический приступ? Вопрос действительно очень сложный: здесь играют роль и специфика стрессовой ситуации, и личная история человека, и особенности его характера. И все же мы хотели бы наметить два возможных пути развития тех или иных заболеваний.

### **Где тонко, там и рвется**

Самый простой путь связан с бессознательным использованием слабых мест организма. Недаром говорят: «Где тонко, там и рвется». Кто-то легко простужается от малейшего сквозняка, у кого-то слабый желудок или периодически случаются приступы язвенной болезни. В сложной ситуации запросто может обостриться какое-то хроническое заболевание. Например, если у человека вегетососудистая дистония, то с большей долей вероятности у него разболится голова, а у другого будет приступ гастрита. Однако и в том и в другом случае истинная причи-

на заболевания иная: это может быть затяжной конфликт с партнером, нежелание участвовать в каком-либо мероприятии или кажущаяся безвыходной ситуация.

К примеру, руководитель холдинга терпеть не мог директора одного из заводов, входящих в его структуру. Каждый раз, когда ему надо было ехать на это предприятие, он страдал от обострения хронического гайморита и отменял поездку. Но не надо думать, что человек симулировал — он болел вполне искренне. Психосоматика в данном случае выступает в качестве его психологической защиты и снимает конфликт между нежеланием встречаться с неприятным человеком, с одной стороны, и социальной установкой, чувством долга по отношению к своим обязанностям — с другой. Он болеет и с чистой совестью остается дома.

Замечено, что у человека с высоким уровнем личной ответственности заболевание, как правило, протекает с высокой температурой и симптомы болезни тоже достаточно мучительны. А тем, у кого чувство долга не слишком высокое, для «алиби» достаточно температуры 37,2 и легкого недомогания.

### **Симптомы или символы?**

Другой путь развития психосоматических заболеваний связан с символическим, метафорическим значением симптомов. Наш организм заботлив и мудр. Он постоянно пытается что-то нам подсказать, привлечь наше внимание к проблемам, которые мы не замечаем или стараемся не замечать, направляет нам послания в виде различных симптомов, которые мы, «не распечатывая, складываем в долгий ящик», оставляем на потом. Проглотил таблетку — и нет проблем! Между тем, расшифровав послание, тот или иной психосоматический симптом, можно выйти на суть проблемы, разобраться в том, почему и зачем мы бодем, понять, как исправить положение, как выздороветь.

Самая распространенная ситуация, знакомая каждому, — внезапно заболевшая голова. Есть много разновидностей головной боли. Не когда она возникает во время неприятного разговора, сдачи экзамена или после скандала, при принятии трудного решения, стоит задал самому себе вопрос: о чем болит моя голова?

Существует символическое соответствие той или иной проблеме с определенным органом или частью нашего тела, на первый взгляд неправдоподобное.

Так, одного функционера мучило крайне неприятное кожное заболевание— псориаз. Его лицо было покрыто коркой. Оказалось, что этот человек всегда стремился к роли серого кардинала, старался быть в тени, скрыть от окружающих свое истинное лицо. Его желания сбылись — псориаз превратил его лицо в маску.

У другого руководителя в сложной ситуации, когда он боялся «потерять лицо», неожиданно началось воспаление тройничного нерва, и его в буквальном смысле перекосило. Кстати, когда он понял, что стало причиной воспалительного процесса, он пошел на поправку.

Еще один интересный случай. Когда компания оказалась в крайне сложной ситуации, на грани банкротства, директор вслед за окружающими начал сомневаться в своей компетентности, в том, свое ли место он занимает. И ему действительно стало некомфортно сидеть в собственном кресле — до такой степени некомфортно, что он заработал защемление седалищного нерва и соответственно сильные боли в пояснице.

К категории символических симптомов относится буквальное, прямое превращение привычных, казалось бы, выражений в реальные болезненные проявления. Так, у нас бывает «тяжело на сердце», «голова идет кругом», «тошнит от этой работы» или «подкашиваются ноги» от страха. Мы можем «задохнуться от гнева», «захлебнуться» переполняющими нас эмоциями. И может быть, сотрудник, у которого обостряется аллергия при виде своего директора, на самом деле «чихать на него хотел»? А бизнесмен с параличом ноги как будто говорил: «Я не сделаю ни шагу отсюда!» Вряд ли найдется смельчак, готовый утверждать, что у него нет проблем. Они есть всегда и у всех. Другое дело, что они не должны стать «миной замедленного действия», подрывающей наше здоровье.

## **«ВРЕДНЫЕ» ЭМОЦИИ: ЧТО ДЕЛАТЬ?**

Работа есть работа: мы в постоянном напряжении, время рассчитано по минутам, ни одного лишнего слова, жеста, движения— полный самоконтроль. Порой мы сами загоняем себя в жесткие рамки наподобие «испанского сапога», способного сломать самую крепкую нервную систему. Что делать, если вы предполагаете, что ваше недомогание имеет психосоматическую природу?



### **Снять напряжение**

Вытеснение психологических проблем на уровень физиологии относится к пассивным способам защиты. Есть и активные способы. В частности, сублимация — перекачка энергии из менее успешной сферы жизни в более успешную. Или «моторное отреагирование» — спорт, движение. Например, после встречи с высоким начальством, во время которой вам приходилось сдерживать отрицательные эмоции, имеет смысл, вернувшись в свой кабинет, поиграть в дартс: почувствовать в руках тяжесть стрел, пощупать их острие, сконцентрироваться, прицелиться — все это поможет снять внутреннее напряжение.

Для профилактики психосоматических заболеваний важна не просто релаксация: необходимо снять напряжение, «отреагировать» на телесном уровне, там, где возникают мышечные зажимы. Можно использовать боулинг, бильярд, дискотеку. Это лучше, чем ничего. Но спортивное единоборство или бокс в данном случае эффективнее. Движение и пространство необходимы людям, постоянно зажатым в тесных границах своего офиса или автомобиля.

### **Сменить картинку**

Многие руководители отдыхают в кругу тех же людей, с которыми ежедневно сталкиваются на работе. С кем-то из них, возможно, сложились конфликтные или скрытно-конфликтные отношения. Такой отдых становится практически продолжением бизнеса. Поэтому помимо смены обстановки желательно сменить и круг общения — пусть это будут старые друзья, однокашники, те, с кем вы не связаны работой, с кем вам нечего делить, можно расслабиться, побыть самим собой, пооткровенничать.

### **Осознать проблему**

Все средства, о которых сказано выше, безусловно, хороши, и все-таки это полумеры. Необходимо понять суть проблемы. И отнестись к этому максимально серьезно: проанализировать причины появления неприятных, а подчас опасных симптомов, разобраться, на что ваш организм реагирует столь болезненно, какую информацию он стремится до вас донести. Возможно, это внутренний мотивационный конфликт (разлад с самим собой) или конфликт социальный: нарушение взаимодействия со значимыми лицами, с вашей средой обитания.

Скажем, если вас душит злоба при виде человека, с которым вам приходится общаться ежедневно, стоит как можно скорее разобраться в ваших взаимоотношениях, чтобы не попасть в больницу с приступом астмы.

К примеру, мягкая, интеллигентная женщина из государственного учреждения переходит на работу в большую коммерческую фирму. Здесь совсем другая обстановка: напряженная, интенсивная работа, неблагоприятный психологический климат, конкуренция, бесцеремонная манера общения со стороны руководства. Дама еще не успела как следует осознать свалившиеся на нее проблемы, зато ее организм отреагировал моментально: возникла мощная аллергическая реакция — красные пятна на лице, зуд. В этом случае, может быть, стоило бы просто сменить обстановку, перейти в другую организацию.

Или, например, владелец и руководитель одной частной компании часто жаловался на боль в ногах. Консультант попросил его показать, как он обычно сидит. Руководитель сел на стул, прочно уперся в пол обеими ногами, да еще и надавил руками на колени. И все сразу стало ясно: чтобы выдержать груз ответственности, этому человеку необходимо было в буквальном смысле «упереться ногами в землю». Ничего удивительного, что от такого напряжения его ноги в конце концов заболели. Проблема этого предпринимателя заключалась в том, что компания, которую он когда-то создал с нуля, со временем разрослась, а он продолжает тащить все на себе, не делегируя полномочия.

При длительном, нередко неосознаваемом напряжении мускулатуры могут начаться мышечные боли. Яркий пример — боли в спине, на которые частенько жалуются офисные служащие: работая в большом коллективе, человек иногда целый день вынужден сидеть, напрягаясь, в неудобной позе только потому, что сам того не осознавая, старается не встречаться глазами, отвернуться от неприятных ему людей. Что делать? Либо изменить свои отношения с коллегами, либо сменить работу. А иногда бывает достаточно осознать причину боли, и «разоблаченный» симптом исчезает.

Найти мужество осознать проблему, о которой «кричит» ваше тело, — значит обрести надежду на выздоровление. Если ваше заболевание — это ответ организма на подавленные эмоции, разумно было бы поискать способы их выражения, дать так называемую

негативную обратную связь, разумеется, в социально приемлемой форме. Психосоматические расстройства— это сигнал нарушения контакта человека с самим собой. Обратите на себя внимание. Попробуйте понять, что для вас по-настоящему важно, что вам действительно нужно. Освободитесь от всего чуждого, случайного или навязанного извне. Тогда и работа будет в радость, и здоровье в порядке.



ГЛАВА **7**

Можно ли «сгореть» на работе?

## СИНДРОМ СГОРАНИЯ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Термин «синдром сгорания», введенный в 1974 г. американским психологом Фреденбергом, поначалу использовался для характеристики психологического состояния людей, чья работа связана с интенсивным, тесным общением с клиентами, эмоциональным перенапряжением. Это те, кто работает в системе «человек — человек», представители так называемых хелперских профессий: врачи, священники, педагоги, юристы, социальные работники, психотерапевты и т.д.

В последнее время в поле зрения психологов, работающих с синдромом сгорания, все чаще попадают бизнесмены, руководители организаций. В группе риска и менеджеры, которым приходится строить отношения : большим количеством деловых партнеров и клиентов, риэлторы, страховщики, менеджеры по продажам, сотрудники кадровых агентств и т.д.

Если врач, педагог или социальный работник, постоянно сталкиваясь с сильными эмоциональными переживаниями клиентов, испытывают чувство повышенной ответственности, то люди, занятые бизнесом, болеют за свое дело. Руководитель, работающий по 12-14 часов в сутки, у которого в приемной сидит полдюжины посетителей, на столе разрываются три телефона, а голова занята одновременно множеством проектов, подвержен синдрому сгорания ничуть не меньше любого работника социальной сферы.

К сожалению, подобный «трудовой героизм» часто плохо отражается на семье. После насыщенного дня, проведенного с клиентами, человек испытывает потребность побыть в одиночестве, не желает обсуждать никаких проблем, даже если они касаются его семьи, детей. \. в восприятии ребенка это может выглядеть так: «Мой отец — потрясающий человек, он заботится о других людях, но не обо мне. Он постоянно погружен в их проблемы, а я его совсем не вижу. Даже тогда он дома, его как будто и нет вовсе».

Что же происходит? Стирается граница между работой и частной жизнью: человек не может отключиться от рабочих проблем даже в кругу семьи, его телефон звонит в любое время. Его мысли постоянно вращаются вокруг проблем, связанных с профессиональной деятельностью, он не может расслабиться, отдохнуть, в результате чего развивается бессонница, синдром хронической усталости, раздражительность, головные боли. Синдром сгорания порой влечет за собой астенизацию (снижение жизненного тонуса), психосоматические расстройства (на-

пример, ощущение тошноты при приближении к месту работы). Может развиваться депрессивное состояние.

Человек сам загоняет себя в ловушку чрезмерной вовлеченности, эмоциональной зависимости от работы и вдруг в какой-то момент понимает, что не может дальше нести этот груз. Человек ломается, чувствует усталость, понимает, что исчерпал все ресурсы, истощен и морально, и физически, что он «выгорел». Появляются сомнения в полезности своей деятельности, ощущение бессмысленности происходящего, снижается самооценка, начинаются переживания по поводу своей профессиональной и личной несостоятельности, кажется, что нет перспектив.

Дальнейшее развитие синдрома приводит к негативному и циничному отношению к партнерам, клиентам, коллегам. «Надоело, ненавижу!» — может заявить вчерашний энтузиаст-трудоголик. Далее следует редукция профессиональных достижений, подмена продуктивной творческой деятельности формальным исполнением обязанностей. Кстати, сгореть можно не только на любимой работе, но и на нелюбимой, неинтересной, плохо вознаграждаемой, которая затягивает, как болото.

Интеллектуальные и эмоциональные нагрузки руководителя настолько велики, что люди порой выгорают дотла. Очень активный, успешный человек, известный предприниматель, начинавший свое дело с небольшого кооператива, затем вставший во главе крупного акционерного общества, устал, перегорел настолько, что бросил все — семью, дело, деньги — и уехал на Тибет. Сегодня он буддийский монах.

Синдром сгорания нельзя назвать личной проблемой — она касается не только конкретного человека, но и организации, которой он руководит или в которой работает: снижается эффективность, увеличивается количество ошибок, появляется стремление уйти или отмахнуться от проблем, принимаются скоропалительные, непродуманные решения, влекущие за собой большие финансовые потери. Человек, который не в состоянии отвлечься от определенного вопроса и постоянно на нем заикливается, не может мыслить системно, рассмотреть проблему со всех сторон, оценить совокупность всех факторов. Как правило, у людей, занятых бизнесом, не хватает времени на хобби. И в редкие моменты отдыха они не могут полностью отключиться от мыслей о работе. Вероятно, поэтому многие крупные руководители, предприниматели предпочитают экстрим: горные лыжи, рафтинг, дельтапланеризм, прыжки с парашютом и т.д. Необходимость полной концентрации, риск заставляют сосредоточиться на чем-то другом,

переключить внимание. Предотвратить сгорание можно далеко не всегда. Что делать? Не смешивать профессиональные проблемы с личными, работать на работе, а отдыхать дома, учиться снимать стресс и быстро перестраиваться. Но универсального рецепта, как уберечься от синдрома сгорания, нет и быть не может, поскольку протекание процесса и способы выхода из создавшегося положения зависят прежде всего от структуры и психологических особенностей личности.

## **КТО КАК «СГОРАЕТ»?**

Синдрому сгорания подвержены самые разные люди, порой совершенно непохожие друг на друга. Психологи, пытаясь выяснить причину этого явления, искали корреляцию с полом, возрастом, сферой деятельности, этапом развития карьеры. Нам кажется более перспективным проанализировать связь и внешние проявления синдрома сгорания с характерологией руководителя — совокупностью базисных психологических характеристик, особенностями личности.

### **Артист**

Интенсивно, ярким пламенем горит руководитель-экстраверт — энергичный, «демонстративный» лидер, не склонный сдерживать или скрывать свои эмоции, агрессивный, нацеленный на «захват территорий». Он не будет анализировать причины внезапной скуки и нежелания работать, не станет задумываться, почему ему вдруг «стало тошно». Он способен забросить дела, подвести партнеров и подчиненных, обвинив во всем обстоятельства, коллег, конкурентов, секретаршу, жену — кого угодно. Его «довели, достали», поэтому он вправе дать волю своему гневу и раздражению.

Как личность артистическая, он не сможет обойтись без представлений: сначала хлопнет дверью, потом швырнет на стол генеральному заявление об уходе, заранее зная, что оно не будет принято. А дальше — погоня за новыми впечатлениями, удовольствиями (баня, круиз, девочки, компания). Отказавшись от приевшейся роли капитана корабля, который должен за все отвечать, он «оторвется по полной программе», забыв обо всем, позволит себе хоть на мгновение почувствовать себя матросом-забудлыгой. Сигналы опасности, неприятные мысли, критику извне он проигнорирует, вытеснит из сознания.



Как все это отразится на бизнесе и карьере, сказать трудно. Но с психологической точки зрения, разорвав заколдованный круг трудоголизма, наш лидер преодолеет и синдром сгорания. А если он к тому же талантливый манипулятор, то ухитрится извлечь выгоду из этого «несчастливого случая».

### **Мыслитель**

Шеф крупной фирмы, выходец из академических кругов — типичный интроверт, склонный к анализу, теоретическим построениям. Коммуникативные навыки развиты слабо, охотнее общается с компьютером, чем с людьми. Синдром сгорания в его классическом варианте достиг этого господина, когда резко возросли нагрузки, связанные с расширением деловых контактов фирмы и необходимостью управлять разросшимся персоналом.

Он спрятался от внешних и внутренних «приставал» в своем кабинете под защитой преданной секретарши. Допуск имеют только пять-шесть человек из ближайшего окружения. Ситуация зависла, как компьютер, но, похоже, никто не собирается приглашать системного администратора. У шефа нет ощущения, что с ним что-то не так. Он считает, что «не так» — с организацией. Он не кричит, не ругается, он придумывает сложные схемы, планы реформирования, стратегии (каждый месяц разные, но одинаково оторванные от реальности). Уходит в характерную для интровертов склонность к одинокому защитному фантазированию.

### **Отличница**

Способная молодая женщина, требовательная к себе, совестливая, ответственная, порой несколько неуверенная. Она идеальный исполнитель, стремительно продвигается по службе и наконец занимает ответственную руководящую должность. Трудится с огромным напряжением, ездит в командировки, забросив семью и детей. Лично вникает во все детали, все контролирует, перепроверяет. Пытается всем угодить, сочетать интересы бизнеса с потребностями «простых людей», становится буфером между сотрудниками и руководством — а это занятие неблагодарное.

Дела идут не очень успешно по объективным причинам, но дама обвиняет во всем себя, занимается самобичеванием и в результате попадает в больницу с букетом психосоматических расстройств. С одной стороны, это алиби, позволяющее покинуть поле боя, а с другой — агрессия, направленная на себя, проявление чувства вины. Все

это сопровождается снижением самооценки, утратой веры в себя, разочарованием в людях, для которых она «так старалась», чувством глубокой обиды.

### Опекун

Пожилый администратор, директор по персоналу и общим вопросам, крепкий хозяйственник, «человек системы», основательный, практичный. По своей природе он добрый, склонный опекать, заботиться, покровительствовать. В нем сильна так называемая отцовская установка. Но он никогда не будет жертвовать собой, действовать вопреки своим интересам. Он осторожен и хитер, себе на уме, за счет чего и держится на плаву столько лет.

В течение всех этих лет к нему приходили люди за помощью и защитой. Он сочувствовал, если мог — помогал, но часто не мог ничего сделать и скоро понял, что от него практически ничего не зависит. Синдром сгорания не заставил себя ждать и пошел по сценарию превращения руководителя в бюрократа. Постепенно человек становился все более равнодушным, подходил к работе все более формально и механистично, а потом и вовсе потерял интерес к проблемам персонала и переключился на хозяйственные нужды. Теперь ремонт и покупка мебели волнуют его куда больше, чем человеческие проблемы.

Итак, синдром сгорания проявляется по-разному у людей различных характерологии. Можно ли предотвратить эту беду? Иногда да. Например, в ситуации с женщиной-отличницей сразу напрашивается рекомендация — разумно планировать карьеру. Личностное становление нашей героини, развитие ее менеджерских качеств, повышение психологической устойчивости не успевали за стремительным подъемом по служебной лестнице.

Шефу-мыслителю разумно было бы заняться развитием коммуникативных навыков, освоить управленческие технологии, но в первую очередь овладеть техникой рефлексии, анализа собственных проблем, что предотвратило бы его уход в глухую оборону.

Что касается последнего, самого грустного случая здесь мы имеем дело уже с определенной личностной деформацией: человек изменил себе, предпочел покой и высокий уровень жизни, пожертвовав своими душевными качествами.

Чаще всего синдром сгорания поражает трудоголика, которого невозможно убедить работать поменьше. Он приведет тысячу причин,

оправдывающих его перегрузки. А на самом деле он либо плохо организует работу, не умеет делегировать полномочия, никому не доверяет, либо за счет работы компенсирует неприятности в личной жизни. И хотя универсального рецепта исцеления не существует, все эти проблемы решаемы, если ими заняться. Каждому из нас необходимо в какой-то момент остановиться, оглянуться вокруг, побыть наедине с самим собой, подумать, откуда и куда ты идешь, а главное — зачем?

## **МОЖНО ЛИ ПРЕОДОЛЕТЬ СИНДРОМ СГОРАНИЯ? -**

Синдром сгорания напрямую связан с вопросом о смысле жизни. У каждого из нас периодически возникает потребность в переоценке самого себя и всего, что происходит, желание что-то изменить. Казалось бы, все идет по плану, жизнь устроена, бизнес развивается, но чувство неудовлетворенности не покидает. Значит, настало время для критической переоценки ценностей, возвращения к истокам, к вопросу о том, кто ты, кем ты хотел стать и кем стал, куда ты двигаешься, любимым ли делом занимаешься.

У каждого из нас есть свое предназначение. Человек, который идет своей дорогой, счастлив: он сделал свой выбор, задействовал все свои ресурсы, отказался от чего-то, но и многое приобрел. Когда человек делает сознательный выбор, занимается своим делом, это дает ему силы работать и защищает от синдрома сгорания.

Для выработки стратегического ориентира можно воспользоваться «триадой стратегического самоопределения», которая может помочь нам в сложные периоды жизни. Это наши желания («хочу»), наши возможности («могу») и наша зависимость от обстоятельств («надо»). Эти «хочу», «могу» и «надо» всегда присутствуют в нашей жизни, но на разных этапах меняются ролями: что-то становится основным, а что-то — второстепенным. В детстве основным было «хочу», в юности — «могу», в зрелом возрасте над нами зачастую довлеет «надо». Это всемогущее «надо» и загоняет глубоко внутрь наши самые сокровенные мечты, желания, стремления. Отсюда и чувство неудовлетворенности, нереализованное™ у успешных на первый взгляд людей. Поэтому хорошее лекарство от синдрома сгорания — это возвращение к себе «изначальному», размышление о прошлом, настоящем и будущем.

### **Прошлое — «бабушкин сундук»**

«Вернуться к истокам» вовсе не означает, что надо все бросить, все начать с начала. Просто иногда очень полезно вспомнить, кем и каким вы были когда-то, что было для тебя особенно важно и дорого. Стоит потратить пару выходных и порыться в архиве, перебрать семейные фотографии, посетить могилы близких, поговорить со старыми друзьями. Стоит выбрать час-другой и нарисовать свою «линию жизни»: начните с детства, отметьте взлеты и падения, вспомните, когда вы были особенно счастливы и почему, что было для вас самым ценным, что вызывало гордость, а что — стыд и сожаление. Возможно, вы поймете, что выбросили из жизни как раз то, что особенно любили, что вас всегда поддерживало.

Вы мечтали написать книгу — почему бы это не сделать? Мечтали учить других — можно параллельно заняться преподавательской работой. Вспомните, каким удовольствием был для вас когда-то концерт в консерватории. А вдруг это и есть тот приемлемый для вас способ релаксации, который вы так настойчиво ищете?

### **Настоящее — «здесь и сейчас»**

Попробуйте посмотреть на происходящее с вами со стороны. Вы занимаетесь не тем, о чем когда-то мечтали? Но вы вложили столько сил и средств в дело, которым занимаетесь, вы многого достигли. Стоит ли от этого отказываться? Возможно, вы сумеете привнести в вашу жизнь то, чего в ней недостает, и ваше сокровенное, нереализованное можно осуществить сейчас, учитывая ваш возраст, опыт и возможности.

Подумайте о самых важных аспектах вашей жизни — о своем бизнесе, семье, духовном и физическом здоровье. Перечислите пять-шесть важных для вас принципов и проанализируйте, следуете ли вы им. Возможно, вы поймете, что в вашей жизни доминирует то, что вам категорически противопоказано: партнеры, с которыми давно уже надо прекратить отношения, поскольку каждая встреча с ними для вас — стресс; методы конкурентной борьбы, которые противоречат вашим принципам, и т.д.

Конечно, мы всегда чем-то поступаемся: временем, деньгами, а иногда и принципами. Вопрос в том, насколько высока плата: что мы теряем и что приобретаем. Стоит просчитать все плюсы и минусы вашего сегодняшнего положения, провести тщательную инвентаризацию всего, что вас угнетает, раздражает, забирает жизненную энергию,

и всего того, что приносит удовлетворение, придает силы, вселяет уверенность в себе и т.д. Разобравшись в себе, вы сможете восполнить потерянную созидательную энергию.

### **Будущее — «воспоминания о будущем»**

Проделав экскурс в прошлое и оценив настоящее, задумайтесь о будущем — о том, чего вы на самом деле хотите, каковы ваши истинные базовые цели. Ясное видение цели, сознательный отказ от всего, что нам мешает этой цели достичь, делает нас сильнее.

Когда вы много и плодотворно работаете и достигаете цели, но впереди не видно новой вершины, возникают чувство опустошенности, подавленности, апатия, заторможенность, образуется некий экзистенциальный вакуум. И чем сильнее, целеустремленнее человек, чем дороже далась победа, тем сильнее чувство опустошенности, тем больше человек бывает выбит из колеи, тем труднее вернуть его интерес к работе. А интерес пробудится только тогда, когда появится новая цель, следующая вершина.

## **КАК ВОЗРОДИТЬ СТРАСТЬ К РАБОТЕ?**

Работа — неотъемлемая часть нашей жизни, а иногда и ее смысл. Это понимаешь особенно отчетливо, когда в силу каких-либо причин не можешь работать по-прежнему продуктивно.

Возможно ли возродить страсть к работе, и если да, то как? Иногда кажется, что проще всего сойти с дистанции, попытаться коренным образом изменить свою жизнь, сменить бизнес, отказаться от прежних планов и т.д. Но не всегда это лучший выход из положения. Где гарантия, что на новом поприще не возникнут те же проблемы? Поэтому стоит попробовать возродить желание и способность продуктивно работать.

### **Тайм-аут**

Отдых, перерыв в работе, отпуск порой нам просто необходимы. Это возможность остановиться, оглядеться вокруг, оценить, что на самом деле происходит в нашей жизни, что заставляет нас нервничать, мешает нормально работать. Тем, кто никогда не отключает мобильный телефон, стоит это сделать и пожить неделю-две аборигеном на необи-

таемом острове. А кому-то достаточно просто сменить видеоряд — какое-то время не видеть свой офис, лица сотрудников и т.д., оставаясь при этом на связи и в курсе дел компании.

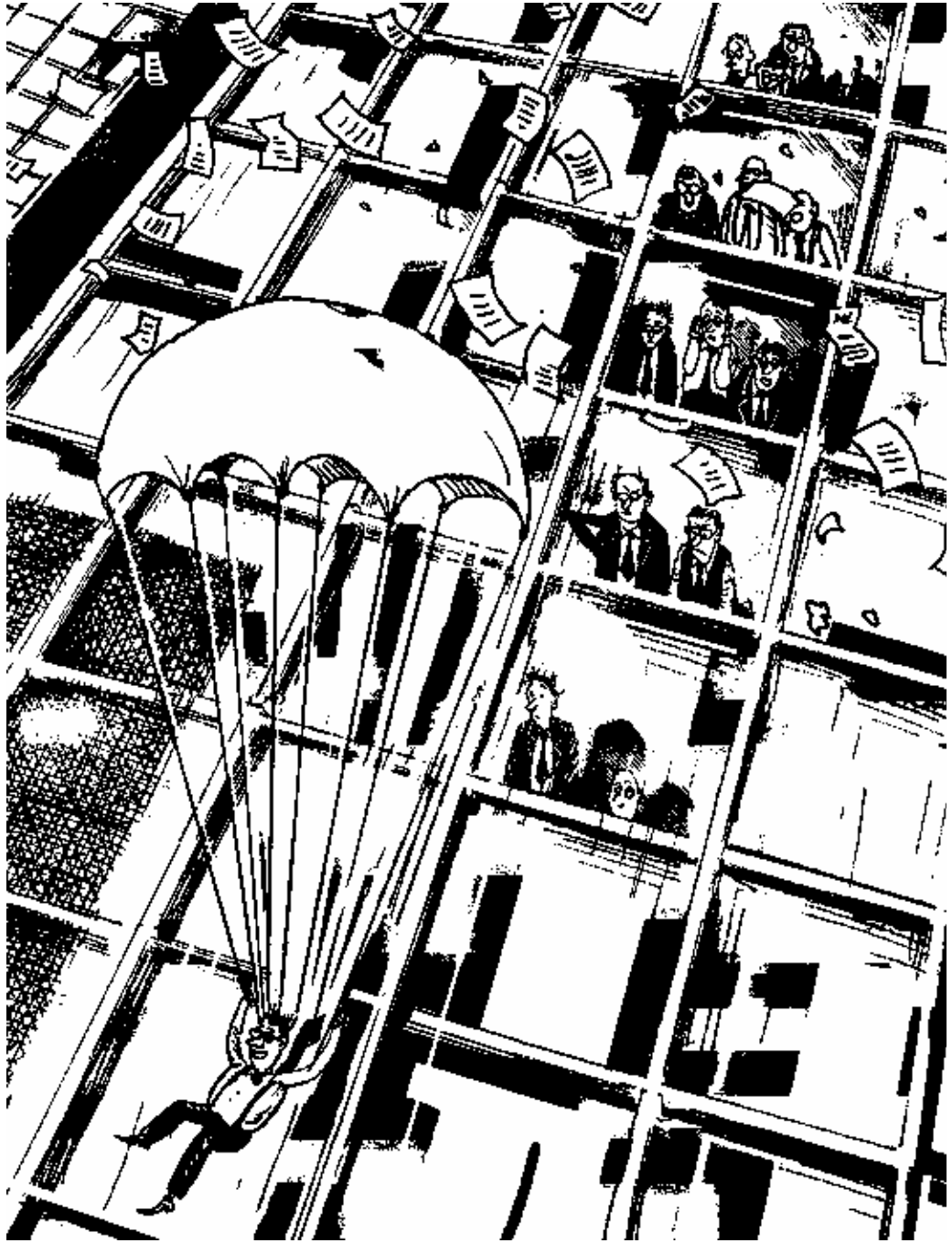
Кому-то необходимо наконец разобраться с делами, которые копились в течение нескольких лет: дописать диссертацию, достроить дачу и т.д. Кого-то мучает чувство неисполненного долга перед семьей — проблемы с детьми, необходимость помочь престарелым родственникам, посетить могилы родителей и т.д. Кто-то берет отпуск, чтобы просто переключиться на какой-то иной вид деятельности — пусть это будет спорт, чтение, курсы иностранного языка, вышивание крестиком, сидение у телевизора — неважно что. Главное — результат: снятие напряжения, эмоциональная и психологическая разгрузка.

### **Остановки по расписанию**

Есть руководители, которые болезненно воспринимают любой перерыв в работе: они не могут и недели прожить, не контролируя ситуацию в компании, без совещаний и телефонных звонков, поэтому и не получают от передышки практически никакой пользы. В таком случае надо делать своеобразные остановки по расписанию.

Суть в том, что люди, которые не могут бросить, оставить свое дело не только на неделю, а даже на пару дней, должны организовать свою работу так, чтобы выделить в личном графике специальное время для размышлений, анализа ситуации, скажем два, три или пять часов в неделю в определенные дни. Если вам трудно отвлечься от текучки и заставить себя переключиться на собственные проблемы, можно прибегнуть к помощи коуч-консультанта или психотерапевта, человека со стороны, который поможет спокойно, непредвзято, без эмоций оценить все происходящее в вашей жизни и наметить пути выхода из сложившейся ситуации.

В крупных западных компаниях, где давно осознали проблему синдрома сгорания, используют специально разработанную методику — так называемое коллективное размышление. Это работа в группе, которую раз в неделю или месяц проводит приглашенный консультант. Сотрудники разного уровня имеют возможность собраться вместе, выговориться, заявить о проблемах, поговорить о наблевшем, вместе попытаться найти выход. Все это дает возможность снять напряжение в коллективе и не растерять ценные кадры: возможно, окажется, что менеджеру необязательно покидать компанию, достаточно перейти на



другой участок, где он по разным причинам будет чувствовать себя более комфортно. И руководитель начинает по-другому смотреть на сотрудников, лучше понимать, что за люди с ним работают и как они смогут помочь ему в решении его проблем.

### **Обретение нового смысла на старом месте**

Совсем не обязательно менять профессию, бизнес, компанию, иногда достаточно просто внести какие-то коррективы, найти новый смысл в привычной, казалось бы, рутинной работе, пересмотреть свои цели, поменять рабочий график, методы, саму систему работы, установить связи с новыми клиентами и т.д. Для окружающих все останется по-прежнему, но для вас многое изменится: вы реализуете определенную цель, работаете по-новому, с новыми людьми, вы сделали свой выбор в пользу именно этого дела, значит, вы — хозяин своей судьбы, а не жертва обстоятельств.

Мир вокруг нас постоянно меняется. И тем, для кого постоянное изменение картины мира неприемлемо, нужно так организовать свою жизнь, свое внутреннее пространство, чтобы в нем появились какие-то константы, своеобразные островки стабильности. К примеру, можно построить свой график таким образом, чтобы определенные виды работ выполнялись в определенные дни или часы: скажем, в понедельник и среду — вы на объектах, в остальные дни — работаете в офисе; утро посвящаете работе с документами, вторую половину дня — совещаниям, встречам, переговорам. Руководителю стоит приложить максимум усилий, чтобы добиться четкой, размеренной, спокойной работы. Это придаст ему сил и уверенности в себе.

А тем, кто не выносит рутины и однообразия, кому перемены необходимы как воздух, стоит отвоевать свободную территорию, зеленый коридор, позволить себе некую «непредсказуемость» — к примеру, возможность работать по гибкому графику, выстраивать рабочий процесс по своему усмотрению, отчитываясь за результат, что особенно важно для людей творческих.

Приведенные нами рекомендации — тактические, ситуационные. Но у каждого из нас свои проблемы, и способы выхода из кризиса у каждого должны быть свои. Главное — не стать заложником обстоятельств, вовремя осознать опасность, найти в себе силы противостоять надвигающемуся кризису, сменить жизненные приоритеты или поменять что-то в себе.



## КАК СПРАВИТЬСЯ С ПОСЛЕОТПУСКНОЙ ДЕПРЕССИЕЙ?

Многие люди, возвращаясь из отпуска, испытывают столько проблем, что фразу «лучше совсем не отдыхать!» я слышу постоянно. Накопившиеся за недели отсутствия дела, смена часовых и климатических поясов, послеотпускная депрессия способны кого угодно выбить из колеи. Однако, безусловно, отдых необходим каждому из нас. Просто для того чтобы отпуск и последующий выход на работу не превратились в стресс, и к тому и к другому надо тщательно подготовиться.

Существует несколько основных причин, почему отпуск желанного отдыха не приносит.

### «Чужой» отдых

Во-первых, «чужой» отдых, навязанный семьей, друзьями, окружением, рекламой. Один тащится с друзьями в горы, хотя любит полежать на пляже, другой отправляется загорать в Тунис, хотя не выносит жары. Третий весь отпуск мучается в большой компании, хотя больше всего ему хочется почитать в тишине. Прежде чем куда-то ехать, следует спокойно подумать: что нужно именно вам, чтобы отдохнуть. Плохого или хорошего отдыха не существует, просто все люди разные, как ни банально это звучит. Сам отдых так же индивидуален, как и рабочий ритм человека. Один черпает силы в общении, другой в одиночестве, третий любит активный, подвижный отдых и т.д. Важно выбрать свой вариант.

Меня часто спрашивают, с кем лучше всего проводить отпуск — с семьей, друзьями, коллегами. Пожалуй, каждый из нас слышал несколько прямо противоположных, но абсолютно категоричных суждений: «Ни в коем случае не отдыхайте с коллегами по работе!», «Отпуск с женой и детьми — зря потраченное время» и т.д. Другие, напротив, уверяют, что лучший отдых — только с семьей или же только с коллегами. И здесь действует то же правило, что и при выборе самого отдыха: самое главное — прислушаться к себе и выбрать тот вариант, который соответствует вашему личному мнению, а не навязанному суждению. С кем проводить свободное время — с коллегами или друзьями, не имеющими отношения к вашей работе, абсолютно не принципиально. Если работа в тягость, наверное, стоит «сменить картинку», крут общения. Но если у вас на службе все в порядке, почему бы не отдохнуть в компании коллег? Главное — не

следовать стереотипам, не возводить чужие советы в собственные принципы. Ведь то, насколько наш выбор будет удачным, зависит только от нас.

### **Отпуск «многостаночника»**

Другая причина — попытка вместить в одну-две недели долгожданного отпуска все накопившиеся за год, за два, а иногда и за всю жизнь дела. Общение с детьми, ремонт в квартире, строительство загородного дома, чтение каких-то книг, поездку к родственникам, медицинские обследования — список можно продолжать бесконечно. Планируя массу дел, которые нереально сделать за неделю, мы обрекаем себя на чувство неудовлетворенности и вины. Поэтому лучше наметить лишь одно наиболее важное дело: или ремонт, или отдых, или лечение. По крайней мере, решайте проблемы последовательно.

### **«Рабочий» отпуск**

Однако даже если выбрать «свой» отдых и не перегружать себя делами, хорошо отдохнуть получается далеко не всегда. Ведь отпуск — не менее серьезное дело, чем работа, поэтому к нему надо тщательно подготовиться. Существует множество распространенных рекомендаций, как провести полноценный отпуск и отдохнуть, отдыхая. Например, считается, что во время отпуска надо полностью отключаться, иначе хорошего отдыха не получится. И многие пытаются этому следовать и испытывают чуть ли не чувство вины, когда во время отпуска думают о работе. Существуют даже карикатуры: бизнесмен на пляже, с ноутбуком, подключенным к Интернету, отдает указания по мобильному телефону.

Однако если руководитель по своему психологическому складу человек контролирующий, то он не может расслабиться, а значит, и отдохнуть. Чтобы постоянно не прокручивать мысли о бизнесе во время отдыха, лучше заранее четко структурировать время, которое вы готовы отвести работе во время отпуска. Например, президент крупной компании, по своему складу контролирующий руководитель, которому нелегко делегировать полномочия даже на короткий промежуток времени, четко спланировал время работы в период отпуска еще до его начала. Все вопросы управления компанией он разделил на две части: те, что все же можно было делегировать конкретным менеджерам, так как допущенные ими ошибки не повлияли бы



кардинально на положение дел в компании, и те, решение которых он оставил за собой, назначив на время своего отсутствия ответственных. С каждым из них он договорился о конкретном времени выхода на связь. Обычно на такие переговоры у него уходило около часа в день: полчаса утром и столько же вечером. Остальное время его голова была свободна— он отдыхал.

Но некоторым руководителям такого планирования оказывается недостаточно. И даже организовав бизнес-процесс на отдыхе, они все равно не могут полностью забыть о делах и расслабиться. Именно таким людям подходят экстремальные виды спорта, занятие которыми требует от человека максимальной концентрации. Сальто на водных лыжах, пилотирование реактивных самолетов, прыжки с парашютом в пустынях, гонки на автомобилях во внедорожных условиях... Для таких «экстремалов» важен не адреналин, как думают многие, а возможность хотя бы на какое-то время отключиться от производственных вопросов. Они полностью погружаются в другую деятельность, и для них такое напряжение реально является отдыхом. Те, кому подобный экстрим чужд, могут вытеснить мысли о бизнесе другим способом, например, с помощью различных игр: карты, домино, гольф и т.д.

### **С места в карьер**

Но даже после правильно спланированного и хорошо организованного отпуска многие жалуются на плохое самочувствие, раздражительность, тоску и подавленность. Существует даже такой термин — «послеотпускная депрессия». Основная ее причина— стремление после отпуска «врезаться» в работу сразу в полном объеме. А это совершенно непродуктивное занятие. Грамотнее входить в курс дела постепенно (не медленно, а именно постепенно). Организму нужно физиологически и психологически перестроиться, привыкнуть к новому ритму. На «разминку» отведите себе два-три дня. Если вы руководитель, можно в первый день запланировать встречу с начальниками подразделений: люди увидят, что вы вошли в работу, а вы получите информационный и психологический «душ».

Очень важно не торопиться принимать важные, ответственные решения, не войдя полностью в курс дела. Как показывает опыт, сильнейший стресс руководителя часто связан не с физиологическими последствиями адаптации (смена часовых поясов, климата и проч.),

а с ошибочным решением, поспешно принятым сразу после возвращения. Например, руководитель крупного предприятия в первый же день подписал важный контракт с поставщиками, но впоследствии выяснилось, что условия сделки были далеко не самыми выгодными, и завод понес серьезные убытки.

Итак, чтобы чувствовать себя действительно отдохнувшим и эффективно включиться в работу, нужно составить собственный свод правил, который подходит именно вам, и ему следовать.



ГЛАВА 8

Что делать, когда ничего не хочется делать?

## ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ ВАКУУМ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Потеря смысла жизни может случиться в любом возрасте — и у четырнадцатилетнего подростка, и у тридцатилетнего бизнесмена, заработавшего «свой миллион», и у семидесятилетнего директора завода, ушедшего на пенсию.

### Скука, пустота, бездна...

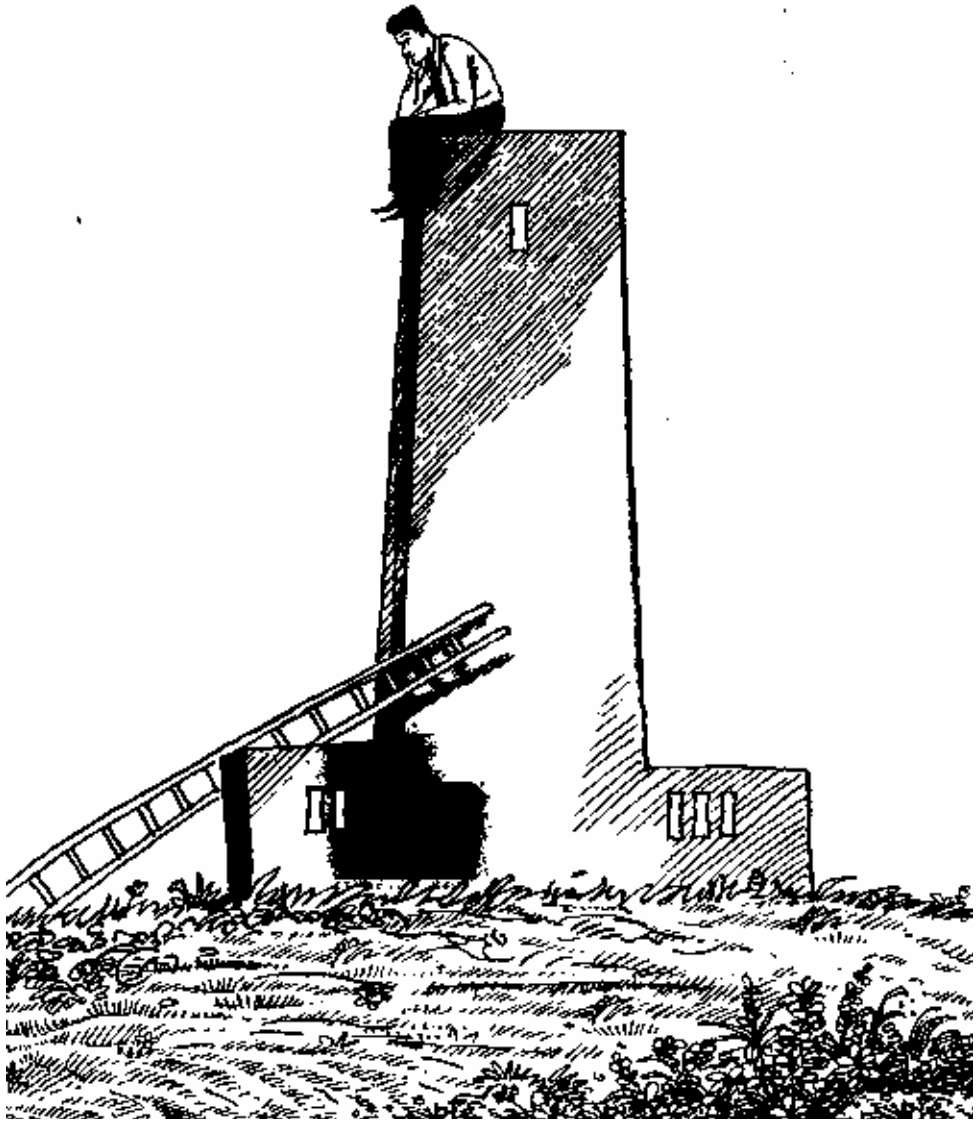
Это состояние может переживаться с разной степенью интенсивности — от ощущения постоянной скуки до острого чувства «внутренней пустоты» или даже «переживания бездны», которое способно толкнуть человека и на отчаянный шаг. Немало случаев самоубийств можно было бы объяснить экзистенциальным вакуумом. Такие широко распространенные явления, как алкоголизм или юношеская преступность, будут непонятны до тех пор, пока мы не обнаружим экзистенциальный вакуум, лежащий в их основе.

Экзистенциальный вакуум (от позднелатинского *existentia* — существование) — это, по сути дела, потеря смысла жизни. И не только в глобальном — мировоззренческом — плане, о котором часто задумываются герои литературных произведений, но и потеря смысла своей собственной жизни.

Автор понятия «экзистенциальный вакуум», психолог и психиатр Виктор Франк, анализируя корни развития этого состояния, писал: «Этиология экзистенциального вакуума представляется мне вытекающей из следующих фактов. Во-первых, человеку в отличие от животного никакие побуждения и инстинкты не говорят, что ему нужно делать. Во-вторых, в противоположность прошлым временам никакие условности, ценности и традиции не говорят, что ему должно делать. И часто он не знает даже, что он, по существу, хочет делать. Вместо этого он хочет делать то, что делают другие, или делает то, чего хотят от него другие».

Каждый человек вырабатывает специфическую жизненную цель, используя ее в качестве ориентира. На нее влияют его личный опыт, ценности, склонности и личные свойства. Конечно, жизненная цель никогда не бывает ясной, осознанной и четко сформулированной. Для каждого человека она персональна и уникальна. Во многом цель зависит от значения, которое он придает жизни, и строится на основе его понимания жизни. Жизненные цели обычно служат защитой от чувства





бессилия, мостом из неудовлетворяющего настоящего в яркую, подвластную нам, полноценную будущность.

Ощущение «пустоты», или «бездны», часто возникает как раз в тот момент, когда человек внезапно обнаруживает, что казавшаяся ему важной и ключевой цель достигнута, но ожидаемого удовлетворения нет. Есть другие люди, на которых твои результаты могут производить впечатление, есть необходимая атрибутика успешного человека, но все это внезапно перестает представлять интерес (потому что оказывается, что все уже в основном достигнуто и получено), а вокруг нет ничего интересного, привлекательного, того, что радовало бы сердце или звало бы вперед.

### **Группа риска**

Человек, нацеленный только на решение материальных задач (которые к тому же он не всегда сам себе ставит), чаще всего и приходит к экзистенциальному вакууму. Скорее всего, то, к чему он так упорно стремится, ему и не очень надо, но все вокруг так делают, и он считает необходимым принять участие в этой гонке, в этих «тараканьих бегах». Человек добивается той цели, которая ему навязана. А удовлетворения от этого не получает и потому теряет смысл своего существования.

Американский психолог Эрик Берн в своей знаменитой книге «Люди, которые играют в игры» дает описание механизма экзистенциального вакуума в жизненной «игре» под названием «Должник». Человек женился, и родители одолжили ему денег на покупку жилья. И вот он работал и отдавал деньги. В этом была задача, а когда он отдал, то непонятно стало, как и зачем жить дальше. Сейчас многие берут машины, квартиры в кредит и приходят к такому же результату. Конечно, долги и нехватка денег — это великий стимул для активного человека. Благодаря этому даже были созданы многие великие произведения искусства и литературы. Вечными должниками были Достоевский и Куприн, однако психология творчества развивается по другим законам.

Сейчас к психологам все чаще обращаются люди, достигшие в жизни очень многого, быть может, всего, о чем мечтали, всего, чего хотели, и... впавшие в депрессию. Например, человек поставил перед собой цель заработать миллион, добиться материального благополучия или осуществить какой-то проект. Сделал это. И перед ним встает вопрос: а что же дальше? Человек так устроен, что рано или поздно этого оказывается недостаточно и потребление не приносит никакого удовле-

творения. И большинство людей оказываются в сложном положении. Все приходится — ничего не интересно — и человек постепенно теряет жизненную силу.

Мой хороший знакомый добился всего, о чем мечтал, или скорее о чем принято мечтать: стать миллионером, иметь прекрасный дом за городом, жену и троих детей, ездить на работу на черном «Мерседесе» с охраной и водителем. Все его мечты сбылись, он стал обладателем всех формальных признаков успеха, а других он себе не придумал. И он продолжает идти по пути, принятому в обществе потребления. Бриллиант приобретается не в 5, а в 10 карат, что само по себе, конечно, совсем не плохо, но печально, когда это становится лишь видимостью целей, которые, по сути, не несут для этого человека никакого внутреннего содержания. И в результате энергичный, эффективный, вроде бы не подверженный депрессии человек, вдруг срывается. Все вокруг говорят: «Ну, кто бы мог подумать?!» А человека съела внутренняя пустота, которая одолела его окончательно, когда он реализовал цели, навязанные кем-то извне: обществом, родителями, супругой, окружающими.

Поэтому мы задаем себе (хотя и не всегда осознанно) важнейшие вопросы, касающиеся бытия. Кто я? Стоит ли жизнь того, чтобы жить? Имеет ли она смысл? Как я могу осуществить свое человеческое призвание? Склонность если не к систематическим размышлениям на эту тему, то, по крайней мере, к переживанию подобных проблем входит в число универсальных свойств развитой человеческой природы.

Чрезвычайно важной является потребность в системе ценностей. Мы нуждаемся в некой «маршрутной карте» (системе взглядов), помогающей нам ориентироваться в этом мире. Без такой карты мы были бы абсолютно растеряны и не имели бы возможности действовать целенаправленно и последовательно. От нее зависит и способность к действию, и — в конечном счете — осознание себя как личности.

## **ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ ВАКУУМ: ВАРИАНТЫ РАЗВИТИЯ**

Если человек попадает в экзистенциальный вакуум, ситуация условно может развиваться по трем направлениям. Первый вариант — нигилистический: «Ну сделаю я еще что-то, ну поменяю машину. Ну а что

дальше?» или: «Ну еще один журнал сделаю, еще одну книгу напишу. А зачем? Все это у меня уже было». Нигилисты все обесценивают, подвергают насмешкам, поскольку осмеять все довольно легко. Такая позиция не требует затрат сил и энергии. Чем возвышеннее цели у других людей, к чему-то стремящихся, тем легче над ними иронизировать. Нигилисты не жалеют и самих себя, вспоминая прошлые устремления, как глупую романтику наивной юности.

Как правило, такие люди не обращаются к психологам. Для них обесмысливается все, в том числе и диалог с другим человеком. Нигилисты подробно описаны в русской литературе XIX века. Проявляли они тогда себя по-разному — одни лениво слонялись «на водах», другие низвергали существующие устои. Различия в стиле их поведения во все времена объясняются главным образом разницей темпераментов и соответствующим уровнем агрессии.

Во втором варианте проявление экзистенциального вакуума происходит с точностью до наоборот. Человек несетя по жизни, как на двухколесном велосипеде. Он постоянно решает мелкие задачи и добивается незначительных целей, боясь остановиться и задуматься, что, зачем и для чего. У него нет никакой опоры, смысла существования, а потому он как бы боится остановиться. Такие люди всегда «бодры и веселы», они как бы наполнены энергией, всегда стараются быть на виду и продемонстрировать, что у них все хорошо.

Однажды я оказалась с одной своей приятельницей в обществе, где присутствовала необычайно яркая женщина. Она была очень дорого одета, вся сверкала бриллиантами, рассказывала о своей поездке в Монако, где каталась в открытой машине с потрясающим кавалером, и т.д. Она тут же пригласила нас в какой-то закрытый салон, где будет петь некая знаменитость. Все на мажоре, все на подъеме. Когда мы вышли, я сказала своей знакомой о своем впечатлении, предположив, что дама находится в очень тяжелом состоянии. Та мне не поверила и убеждала в противоположном: да какая она молодец, да сколько в ней энергии, несмотря на то, что ей уже за 50 и у мужа ребенок родился «на стороне». Я с ней не согласилась и была права — через полгода та самая яркая женщина оказалась в психиатрической клинике, в совершенно «разобранном» состоянии.

И хотя я видела ее лишь мельком, было понятно, что она находится в постоянной суете, боится снизить темп, живет так, потому что хочет показать всем, что у нее все о'кей, хотя, быть может, ей подошел

бы отдых в деревне у речки, в уединении, чтобы остаться хоть на некоторое время один на один со своими мыслями. Несомненно, ей нужна была помощь психотерапевта, но не каждый может себе в этом признаться.

Модель поведения этой дамы, к сожалению, очень распространена сейчас. Ведь таких людей окружение воспринимает как успешных, энергичных, являющихся примером для других. Хотя они и нуждаются в помощи, однако, помощь будет результативна только тогда, когда человек сам понимает, что один он не справится. Он сам должен прийти к тому, что ему нужен собеседник, партнер для диалога.

Например, ко мне с просьбой о помощи пришла супруга очень известного человека, при этом азартного игрока, зачастую проигрывавшего большие суммы. Но помочь ему невозможно, поскольку он сам эту проблему не ощущает. Игра нужна ему, чтобы получить адреналин, зажечь огонек азарта. Единственное, что можно было сделать в этом случае, — поработать с его женой, чтобы она спокойнее относилась к его игре, то есть принимала это как факт своей и его жизни.

Так было и в случае с той яркой женщиной: когда я сказала ее подруге о своем диагнозе «улыбающаяся депрессия», та все же попыталась очень мягко посоветовать ей обратиться к специалисту. Дама тогда к психологу не пошла, а через полгода, возможно, и пожалела об этом.

Наконец, есть третий вариант, с которым люди чаще всего и обращаются, когда начинаются симптоматические патологические реакции: депрессии, алкоголизм, наркомания, различные навязчивые состояния, которые могут привести к самым печальным последствиям, в том числе и к суициду.

В своей практике я видела немало примеров, когда у молодого успешного бизнесмена после «серии побед» возникает усталость. Ведь сколько сил уже положено. Да и окружение твердит: «Отдохни! Всего не заработаешь». Преодолеть ощущение некоторого внутреннего тупика удается далеко не всем. Некоторые преодолевают это за счет азарта, умения ставить перед собой новые цели. Но это уже определенный талант. Например, человек из не очень обеспеченной семьи с детства мечтал быть богатым, управлять собственным делом. И сегодня он руководит крупным бизнесом, в материальном плане добился всего, о чем и не мечтал в детстве. И если бы он, после того как заработал свои первые миллионы, не сумел бы ставить перед собой амбициозные, творческие задачи, не перешел бы на новый экзистенциальный

уровень, тогда потеря смысла жизни была бы ему гарантирована. Но у него постоянно новые проекты, один серьезней другого, он постоянно устраивает себе своеобразные соревнования, ставит перед собой новые рубежи, буквально диктует рынку свои условия, хотя в чисто материальном плане ему уже давно ничего не надо. Безусловно, он относится к тем людям, которые способны и готовы подниматься в эти, все более уплотняющиеся, «слои атмосферы», все «выше и выше», находить в себе силы для того, чтобы преодолевать «сопротивление материала». У него для этого достаточно внутренних ресурсов: энергии, азарта, увлеченности, таланта.

## ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ ВАКУУМ: ЧТО ДЕЛАТЬ?

Большинство людей не всегда могут выбраться из экзистенциального вакуума самостоятельно. Но помочь в этой ситуации могут не только психологи. Такую роль могут сыграть просто мудрые собеседники, люди, которые понимают смысл собственной жизни, которые способны с искренним интересом относиться к жизни других людей. Такое взаимодействие дает возможность человеку по-новому взглянуть на себя, обсудить свои основные жизненные позиции, назвать некоторые вещи своими именами. И найти свой путь.

К сожалению, встретить таких людей непросто. Да и окружение подчас может быть прямо или косвенно заинтересовано в том, чтобы человек находился в таком состоянии. Скажем, у мужа депрессия, он лежит лицом к стенке, ему все безразлично, а его жене нравится что-то покупать, встречаться с другими мужчинами, вести свою жизнь. Она всем пользуется, в том числе и депрессивным состоянием мужа, и ее такое положение дел абсолютно устраивает. Даже жена азартного игрока на самом деле может иметь свой «интерес» в его игре. Если он проигрывается, то приходит домой виноватый и три дня ходит «на задних лапах», что обеспечивает ей свою — сугубо психологическую — выгоду.

Меня часто спрашивают, как долго может продлиться психологическая реабилитация. Предсказать это невозможно. Одному нужны годы, кому-то месяцы, кто-то за один сеанс меняется и приходит к душевной гармонии. У Виктора Франкла описан такой случай. К нему пришел мужчина, два года назад похоронивший жену и не сумевший приспособиться к жизни без нее. Все выслушав, Франкл высказал всего одну

мысль, которая оказалась целительной и помогла человеку обрести смысл жизни: «Представьте, если бы вы умерли раньше? Что было бы с вашей женой? Как бы она жила с этим? А вы сильнее. И теперь вы имеете возможность нести этот крест и оплакивать ее». И эта мысль помогла человеку обрести опору в жизни и справиться с депрессией.

Несомненно, оказавшись в состоянии опустошения, экзистенциального вакуума, можно обратиться к специалисту. Но прежде всего, надо рассчитывать на свои силы и самому попробовать сделать первый шаг.

Стоит провести некоторую «инвентаризацию» своих проблем, попытаться самому разобраться в них, встретиться со старыми друзьями, возможно, не такими успешными, а может, и более успешными, чем вы. В конце концов посмотреть старые фотографии, вспомнить основные моменты своей жизни. Если есть возможность, хорошо бы поговорить просто с опытным и доброжелательным собеседником. Ведь на самом деле люди имеют намного больше сил, чем может показаться. С одной стороны, человек — существо хрупкое и ранимое, а с другой, это личность, обладающая своей глубиной, своим неповторимым, уникальным ресурсом становления, изменения и выживания.





ГЛАВА

# 9

Кризис середины жизни:  
почему, за что, зачем?

## «ВСЕ НЕ ТАК, РЕБЯТА!»

Мы часто сталкиваемся с такими ситуациями: примерный семьянин неожиданно бросает жену и детей и в свои 42 года женится на 18-летней. Совладелец крупного бизнеса продает свою долю, покупает студию звукозаписи и берет уроки вокала. Интеллигентная женщина, отличающаяся консервативным вкусом и деловым стилем в одежде, вдруг в 45 лет переходит на мини-юбки, глубокие декольте, делает яркий макияж и ходит по молодежным клубам. Успешный менеджер бросает все и уезжает в тибетский монастырь. Бизнесмен, не пропустивший ни одного дня работы по болезни, вдруг объезжает все клиники в Москве, Швейцарии, Германии, и, хотя врачи ничего не находят, не может работать, ссылаясь на боли в сердце и ужасное самочувствие. «Что с ними происходит?» — задают себе вопросы окружающие их люди. Часто ответ может быть один — кризис середины жизни.

Конкретный пример. Зимой я встретила на горном курорте в Шамони своего давнего знакомого, успешного топ-менеджера крупнейшей корпорации, имевшего прекрасную семью, которую все считали образцовой. И вдруг, задав привычный вопрос «как дела?», услышала абсолютно непривычный для него ответ: «Плохо». — «А что плохо?» — «Да все!» И тут я вижу, что вместо жизнерадостного и бодрого человека, каким я его всегда знала, передо мной стоит подавленный и растерянный мужчина. Мы начали разговаривать, и оказалось, что он ужасно недоволен своей работой, так как вынужден работать на хозяина, который его эксплуатирует, и поэтому не реализовал массу планов, которые у него были в молодости. Я напомнила, что раньше он всегда с большим энтузиазмом говорил о своей работе, где, по его словам, у него были очень большие полномочия и он мог реализовывать все свои проекты, замыслы, согласовывая их с руководством лишь в общих чертах, и при этом не думать о финансировании. «Конечно, я чего-то достиг, что-то сделал, но мог бы сделать значительно больше, если б работал на себя», — ответил он. Он говорил о том, что только сейчас понял, что 20 лет его жизни потрачены напрасно, и обвинял в этом семью: «Я всегда ради них себя сдерживал, боялся рисковать, шел на компромиссы, а они меня совершенно не понимают — дети думают лишь о себе, жена заботится только о них, выбирает им образование, а ей самой нужен то новый дом, то машина...» А ведь раньше он гордился тем, что жена, имея такое же, как у него, образование, полностью

взяла на себя заботу о нем и детях, — теперь же это его крайне раздражало. Я обратила внимание, что он, заядлый горнолыжник, совсем не катается. «Не хочу. Надоело». И даже на приехавшую с ним юную девушку он явно не обращал внимания. Прямо как у Высоцкого: «Все не так, ребята!»

С кризисом середины жизни, или, как его еще называют, среднего возраста, в 35-45 лет сталкивается каждый. При этом чем активнее, успешнее, амбициознее человек, чем выше мотивация к успеху и уровень притязаний, тем тяжелее протекает кризис.

Неприятности начинаются именно тогда, когда, казалось бы, ты многого достиг: у тебя есть статус, достаток, работа, семья, дети. Но в этот момент человек вдруг чувствует, что что-то не так, мир словно переворачивается с ног на голову.

Каковы внешние признаки кризиса? Человек часто отвергает или разрушает то, чего достигал годами и что другими людьми воспринимается как благо. Он утрачивает интерес ко многим аспектам жизни, которые раньше для него представляли ценность. Поведение нередко становится менее нормативным, более свободным, эксцентричным.

Часто симптомами кризиса являются депрессия, жалость к себе, чувства подавленности, опустошенности. Человеку кажется, что он привязан к однообразной работе, попал в ловушку карьеры или брака. Он думает, что жизнь несправедлива к нему и что он заслуживает большего. Появляется ощущение неудовлетворенности и желание неизвестно чего. Работа кажется рутинной, супружеская любовь утратила былую страсть, поблекла в мелочах быта, дети, цементировавшие семью, выросли и предпочитают жить собственной жизнью, а круг внесемейного общения с годами сузился, да и само оно приобрело монотонность...

У человека в период кризиса середины жизни зачастую меняется круг референтных лиц: мнения многих, по сути дела, случайных людей становятся порой более значимыми, чем мнения тех, чья позиция и преданность проверены годами. Меняются и ценностные ориентации: то, что казалось незначительным, становится важным, то, что раньше нравилось и чего хотелось, теряет свою привлекательность. Да, он учился, трудился, женился, растил детей, строил дом, продвигался по карьерной лестнице... Устойчивость, стабильность, привычность. И тут... тайфун! Поговорка про седину и беса в ребро, конечно же, родилась неслучайно — мудрая народная мысль раньше профессиональных психологов подметила эту закономерность.

Окружающие люди не понимают, что происходит: им кажется, что перед ними совершенно другой человек. А он считает, что это изменились все вокруг, поэтому и он меняет свое отношение к окружающим. Начальник, который казался таким разумным, превращается в его глазах в эксплуататора, заботливая жена вдруг становится навязчивой, дети, которые, как он раньше думал, его любят и уважают, теперь кажутся эгоистами и т.д. Причем в отличие от профессиональных или творческих кризисов здесь, с точки зрения окружающих, проблемы возникают «на пустом месте».

Переживающий кризис становится непредсказуемым даже для самого себя. Он способен на все: бросить престижную работу, где не сегодня-завтра ему прочили место директора; оставить жену, с которой прожил столько лет; уехать в никому не известном направлении; начать ни с того ни с сего учиться медитации; отыскать свой юношеский саксофон; засесть за написание романа.

Как правило, острее и болезненнее кризис переживают мужчины, ведь именно они всегда были и остаются особенно активными в поиске новых впечатлений, ощущений, способов самовыражения.

## **КРИЗИС СЕРЕДИНЫ ЖИЗНИ: ПОЧЕМУ ЭТО ПРОИСХОДИТ?**

Кризис середины жизни — это не банальная депрессия. Хотя американские психологи и назвали его «бунтом сорокатрехлетних», он может грянуть и в 35, и в 50, а длиться порой целое десятилетие. Ведь все люди разные: одни уже в тридцать духовно и физически стареют, а другие и после сорока остаются энергичными и бодрыми, открытыми для новых впечатлений, знакомств и поступков. И все же, в каком бы возрасте ни настиг нас кризис середины жизни, причины его приблизительно одинаковы. В это время у многих появляется ощущение краха всего, что было достигнуто, пережито, передумано раньше. Мы начинаем обдумывать прошедшее и в еще большей степени будущее: что ждет нас?

Кризис среднего возраста вызван многими причинами. Во-первых, изменением статуса: к этому времени, как правило, человек многого добивается в профессиональном плане, занимает руководящую позицию, отвечает за проекты, людей, финансы, и этот груз может показаться чересчур обременительным.

Меняется биологическое состояние, все заметнее становятся необратимые физические изменения. Появляется лишний вес, намечается лысина, человек слабеет и уже не может делать все с прежней легкостью и беспечностью: работать неделями без выходных, провести всю ночь на вечеринке, хорошо «погулять» с друзьями и т.д. К этому возрасту накапливаются усталость и болезни. Приходится отказываться от любимых и ставших необходимыми привычек, и жизнь от этих ограничений вовсе не кажется привлекательнее. Для многих это становится поводом не только для расстройств, но и для зависти к молодым, даже к своим детям.

Меняется социальная роль человека: если до этого он был ребенком своих родителей — о нем заботились, опекали и т.д., то к этому моменту у многих родители умирают, у других — стареют, становятся беспомощными и все больше нуждаются в заботе. Однако мы не готовы к такому кардинальному обмену ролями, с трудом привыкаем к ситуации, когда приходится полностью полагаться лишь на себя, брать ответственность не только за свою жизнь, но и за жизнь других людей.

Безусловно, кризис имеет и психологические предпосылки. Вдруг приходит осознание того, что жизнь проходит. Наступает момент, когда человек открывает, что мир больше не предоставляет кредита под его будущее. Он понимает, что все мечты все равно не исполнятся и все вершины уже никогда не преодолеть. А если даже многое удалось, не чувствует от этого удовлетворения. И тогда появляется страх в чем-то самом важном себя не проявить, никогда уже не испытать, зарыть в землю свои таланты. Когда человек ощущает, что время его успеха уходит, он боится того, что и последние из данных ему возможностей могут остаться нереализованными, а сам он — невостребованным. При этом одному кажется, что его пик уже позади, что он неумолимо движется к своему закату — и он чувствует себя лишенным перспективы, впадает в уныние. А другой может испытывать нетерпеливое желание начать все заново, успеть сделать то, что хочется.

Как мы видим, есть достаточно много самых разных причин для переживания кризиса и развития на фоне этого мощного стрессового синдрома.

### **Кризис «по-русски»**

Для нашей же российской действительности кризис середины жизни еще более актуален. Почему?

Прошло 10-12 лет с тех пор, как активные молодые люди выступили «прорабами» перестройки, осуществили революцию в экономике страны в начале 90-х. Это были самые целеустремленные и амбициозные из нас, которые азартно бросились в ту ситуацию, приняв вызов времени. Безусловно, у всех жизнь сложилась по-разному, но все это время они много работали, мчались по жизни от одной цели к другой. Многие к настоящему времени решили большинство задач, которые перед собой ставили, достигли тех целей, о которых мечтали, материального благополучия, высокого статуса, добились признания, обзавелись семьями. Сейчас им 30-45. И их, стоящих во главе крупных компаний, работающих на ответственных позициях, такой кризис настигает особенно мощно.

В России у людей, так быстро добившихся достатка и статуса, нет образцов для подражания, они одни в этом экзистенциальном поле. Они не являются потомственными владельцами алюминиевых заводов, и не только в их семье, но и на «соседней лужайке» нет «дяди Джона», который добился того же самого, но на 20 лет раньше и сейчас мог бы задавать некий образец жизни, олицетворять собой то, к чему надо стремиться. Нет и других примеров жизни, которые не нравятся, не подходят и, посмотрев на которые, можно было бы понять, чего нужно избегать. Поэтому мы часто становимся свидетелями нелепых поступков, казалось бы, вполне разумных людей. Приобретаются спортивные команды, закупаются целиком курорты, снимаются на один вечер по пять ресторанов, полностью оплачиваются, и только потом один из них выбирается для ужина на двоих... Ради чего все это? Такая суэта как раз показывает, что человек не знает, как вести себя в этой ситуации со своими деньгами, положением, свободой.

Мы из советской плановой экономики шагнули к рыночным отношениям. И если за эти 10 лет нами освоены некие модели и технологии бизнеса, то нормы и ценности жизни за такой срок освоить было невозможно. Поэтому неслучайно у наших соотечественников так резко возрос интерес к состоятельным людям из прошлого. Все эти наивные рассказы о своих предках имеют под собой глубинную экзистенциальную базу. И становится понятно, почему все вдруг резко из крестьян и рабочих стали потомственными купцами и фабрикантами: людям хочется на что-то опереться не только в жизни общества вообще, но и в своей личной жизни, в частности.

Безусловно, кризис середины жизни— это серьезное испытание для каждого человека. Но для нынешней российской действительности он может иметь и экономические последствия. Сегодня в ситуации этого кризиса оказалось большинство людей, стоящих во главе бизнеса и власти. Сейчас именно они определяют дальнейшее развитие нашей страны. И от того, как они решат этот кризис для себя, во многом зависит и наше будущее.

## **КАКИЕ ЖИЗНЕННЫЕ КРИЗИСЫ БЫВАЮТ И ЗАЧЕМ НАМ ДАН КРИЗИС СЕРЕДИНЫ ЖИЗНИ?**

Кризис неоднократно возникает в жизни любого человека — бедного и богатого, мужчины и женщины. И, возникнув, требует от каждого из нас довольно больших энергетических затрат, стойкости духа, веры в себя, терпения, смелости, умения преодолевать преграды на пути к цели. Неслучайно мудрые китайцы пишут это слово с помощью двух иероглифов: один обозначает опасность, а второй — возможность. Если человек не делает никаких выводов в этот период, значит, не взрослеет.

Кризисы бывают разные. Все мы, кроме возрастных, переживаем ситуационные кризисы, такие как смерть близких, крупные неудачи на работе, предательства, конфликты, смена места жительства и т.п. В ситуационных кризисах нам легче понять происходящее: есть конкретная причина и ее следствие, в отличие от возрастных, когда внешняя ситуация не поменялась, а внутренний мир человека изменился.

Но каждый из нас обязательно проходит и через возрастные кризисы — своеобразные перекрестки судьбы. В это время субъективные представления о мире неизбежно меняются, человек выбирает себя, свой дальнейший путь и несет за это ответственность.

В течение жизни мы сталкиваемся с несколькими возрастными кризисами: детским, подростковым, юношеским, кризисом зрелости, середины и конца жизни. Однако самые мощные, глобальные, значимые для каждого человека — кризисы подростковый и середины жизни. И тот и другой могут дать очень многое и, наоборот, многое разрушить.

Подростковый кризис, как правило, происходит в 12-15 лет. В это время подросток должен приобрести самостоятельность и для этого

отказаться от опеки, полезных советов, частично от поддержки, даже испытать злость на родителей, чтобы не было искушения навсегда остаться ребенком. Решиться на поступки, а значит, и на ошибки, попробовать действительность, что называется «на зуб», ощутить «бескрайнее море» своих ресурсов и возможностей, осознать, что от тебя многое зависит и ты многое можешь.

В кризисе середины жизни человек, наоборот, начинает понимать, что многое уже невозможно и многое от тебя не зависит. В отличие от подросткового возраста, где вся жизнь впереди, в сорок лет понимаешь, что ресурсы твои ограничены и многое упущено безвозвратно. Но самым страшным становится осознание конечности не жизни вообще, а твоего собственного существования на земле. До этого мы легко шутим на тему смерти: «Живы будем — встретимся», «До этого еще дожить надо!», но не воспринимаем это как относящееся к нам всерьез и живем, будто бессмертные. А тут впервые всерьез задумываешься, а сколько реально тебе осталось — 15, 20, 30?.. И уже ясно, что многого не успеть. И если мы посвятили всю свою предыдущую жизнь тому, чтобы достичь «Северного полюса», то к сорока годам, оказавшись на нем, понимаем, что мы очень далеко от «Южного» и уже не будем на нем никогда.

Мне приходилось работать с семьями, где эти два кризиса — подростковый и середины жизни — совпадают. Сын бунтует, мама в ужасе от первых морщинок и от того, что к ней сегодня не обратились «девушка», как было раньше, отец задает себе вопросы, а так ли он жил и не пора ли все поменять. Совпадение этих кризисов порождает такую гремучую смесь, что любая неосторожность приводит к взрыву и от некогда прекрасной семьи остаются лишь черепки.

### **Главный шанс жизни**

Но почему все-таки кризис середины жизни можно назвать главным? По силе переживаний он, пожалуй, сравним с подростковым. Но, главное, он дает последний шанс в жизни что-то изменить и переделать, пока еще есть силы и время.

Кризис середины жизни легко может стать плацдармом для нового взлета, так называемого второго пика жизненной активности. Он способствовал становлению многих великих людей. Гоген начал карьеру художника в 39 лет, после того, как бросил свою работу в банке. Для Гете путешествие по Италии, предпринятое между 37 и 39 годами,



полностью поменяло состояние души, что сказалось и на его произведениях. Микеланджело в критическом возрасте изменил стиль и качество своих работ. И мы знаем много таких примеров — одни из науки или предпринимательства идут в политику, другие начинают заниматься благотворительностью, третьи искусством и т.д.

Однако необязательно кардинальным образом менять свою жизнь — можно продолжать идти по этому же пути. Но при этом оценить прожитые годы, понять, что нам нужно, а что нет, и, самое главное, принять свой прежний путь, но уже осознанно, и продолжать наращивать количественно то, что достигнуто. Стремиться не только прибавить годы к жизни, но и жизнь к годам.

Очень важно пережить этот кризис, провести своеобразный жизненный аудит, потому что если мы отодвинем эту проблему и не станем ее решать, то в конце жизни нас может настигнуть самый страшный кризис, уготованный человеку, — кризис конца жизни. Задумайтесь, почему одни старики улыбчивые, мудрые, добрые, а другие злые, критикующие, ненавидящие всё и всех? Дело в том, что первые приняли свою жизнь, а вторые нет, поскольку прожили жизнь навязанную, чужую, а такое принять невозможно. Ведь принять свой жизненный путь — это значит принять и себя таким, каким был и есть, и свое психологическое окружение, и многое другое. И если в конце жизни поменять уже практически ничего нельзя, то в середине жизни такая возможность всегда есть. Поэтому это наш главный жизненный шанс, который важно использовать.

## **ОПАСНОСТИ КРИЗИСА СЕРЕДИНЫ ЖИЗНИ**

Кризис середины жизни таит в себе массу опасностей. И от того, сумеет ли человек их преодолеть, во многом зависит, выйдет ли он из кризиса обновленным, найдет ли свой путь, смысл дальнейшей жизни или же сломается, потеряет себя. Мой опыт позволяет выделить три наиболее опасных варианта развития событий.

### **Мир ужасен**

«Мир ужасен», «все плохо», «ничего в этой жизни изменить нельзя», «никогда мне не добиться, не сделать, не суметь...» — вот лишь некоторые из высказываний, которые мне приходилось слышать от людей,

казалось бы, успешных, многого добившихся, прежде энергичных и активных, а теперь подавленных и растерянных, жалующихся на жизнь и здоровье. Когда родные и друзья допытываются, что происходит, ничего внятного ответить не могут. Депрессия, жалость к себе, отчаяние, опустошенность, страх, что жизнь движется к закату и уже никогда не достичь того, что желаешь, — вот лишь некоторые симптомы такого развития событий. Самым страшным становится это «никогда». Эти переживания больше свойственны людям, склонным к рефлексии, или мазохистического склада. Именно они нуждаются в помощи в период кризиса, который воспринимается ими не просто как трудный период, а как тупик, делающий жизнь бессмысленной. Если этот процесс затягивается, то несет в себе опасность социальной дезадаптации, нервно-психического или психосоматического страдания. Именно в это время «вдруг» возникает алкоголизм, наркотики. Может произойти и непоправимое — суицид, трагическая гибель, что тоже зачастую является скрытым суицидом. Многие талантливые люди как бы подгадывали смерть к этому возрасту. Помните, у Высоцкого: «При цифре 37 один шагнул под пистолет, И Маяковский лег виском на дуло...»

### **Мир прекрасен**

«Мир прекрасен», «я совсем не изменился», «я чувствую себя молодым», «я выгляжу на 25» — это другая опасность кризиса, когда объективные возрастные ограничения не признаются. Человек отказывается принять себя в новом качестве, осознать неизбежность наступивших изменений. Он продолжает ощущать себя «вечно молодым», не хочет задумываться о конечности своей жизни и ограниченности ресурсов, продолжает жить так, как будто к нему это не относится. Неслучайно тема бессмертия — вечная в литературе и кинематографии. Кстати, этим «сюжетом» пользуются и шарлатаны, предлагающие различные способы и методики продления жизни до двухсот лет и вытягивающие из людей «среднего возраста» миллиарды. Все это усугубляется культом молодости, царящим в нашей стране, — ведь культуры среднего возраста у нас пока не создано. Помните: «Не расстанусь с комсомолом, буду вечно молодым»?..

Однако окружающим бросается в глаза противоречие между реальным возрастом и неадекватным поведением. Человек идет на уловки: покрасив волосы и зачесав их на лысину, приказав детям и внукам называть себя по имени, пытается «остановить мгновенье», конкурирует

с молодыми там, где уже хорошо было бы уступить им место. Известны случаи, когда отец отбивает невесту у сына, а собственник предприятия увольняет молодого перспективного сотрудника во вред делу только из чувства зависти к его возможностям, услышав, как им восхищались молоденькие сотрудницы. К такому варианту развития событий склонны люди нарциссического склада, эмоционально зависимые от окружения. Они как бы заглядывают в глаза окружающим, постоянно ждут подтверждения своей молодости и именно поэтому часто становятся уязвимыми для манипуляций и скрытых насмешек.

В данном случае человек идет по пути стагнации и фиксации на давно ушедшем или безвозвратно уходящем, а не по пути развития. Такие люди тратят очень много времени и сил на сохранение и изображение того, чего уже нет, чем крайне усложняют себе жизнь. Они защищаются от реальности, не хотят ее принимать, загоняют тревогу об уходящей молодости вовнутрь. Но неприятие любых аспектов реальности сужает наш горизонт и ограничивает нашу свободу. Попытка лишь отодвинуть эту проблему, а не решить, по сути, заканчивается печально — рано или поздно она нас все равно настигает, но хватит ли сил пережить все это еще раз?..

### **Весь мир... разрушим**

«Весь мир... разрушим до основания, а затем мы наш, мы новый мир построим» — это третий опасный путь, революционный. Люди, идущие им, зачастую даже не отмерив и одного раза и отчаянно рискуя, меняют все: бизнес, семью, место жительства, окружение; обесценивают то, что сами создавали годами. Такие необдуманные шаги часто бывают болезненными и разрушительными не только для окружающих, но, главное, и для самого героя. «Революционеры» привыкли все решать быстро, им не свойственны длительные раздумья, переосмысление. Часто это люди успешные, активные, жизнь которых — это 14-часовой рабочий день с перелетами, сменой часовых поясов, борьбой по захвату предприятий и т.п. Естественно, такая стремительность не позволила им по-настоящему развить навык рефлексии. И ключевые решения, касающиеся собственной жизни, они тоже принимают импульсивно, иногда в состоянии аффекта. Конечно, такие изменения требуют определенного мужества — нужно идти против своих привычек, жертвовать комфортом и т.д., но все это таит большую опасность самообмана, ведь радикальные внешние перемены при отсутствии

внутренних лишь иллюзия решения. Как сказал один гениальный писатель о другом: «У него была одна беда — он везде себя за собой возил». Так, меняя «города и страны», сам человек не меняется, а лишь отодвигает неминуемый кризис.

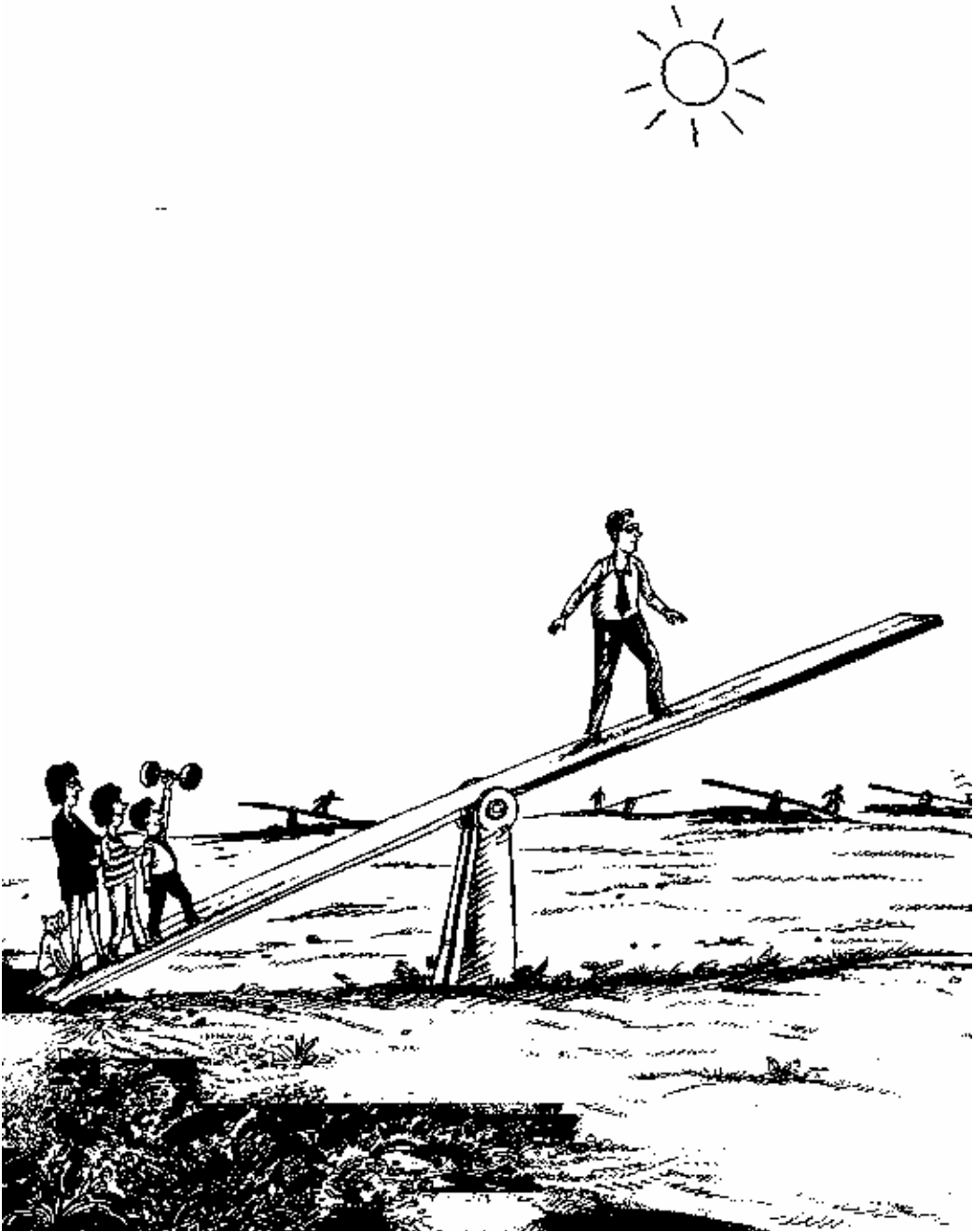
Кризис середины жизни сравним с «девятым валом», который обрушивается на нас со всей силой. Что делать, чтобы он не сбил с ног; Можно покрепче упереться и делать вид, что ничего не происходит. Можно, решив, что бороться бесполезно, опустить руки и сдаться стихии. Можно исхитриться и поднырнуть под волну. Но ведь есть еще один путь — использовать мощь этой волны, «оседлать» ее и резко продвинуться вперед. Многие так и делают: используют энергию своего возрастного кризиса, идут на риск изменений не только внешних, но и внутренних — и выигрывают, приобретая новое ускорение.

## **КАК СПРАВИТЬСЯ С КРИЗИСОМ?**

Переживающие кризис середины жизни часто спрашивают: что мне делать, менять ли работу, продавать ли свой бизнес, уезжать ли в другую страну, разводиться?.. Люди, которые, казалось бы, никогда не нуждались в советах и принимали самые сложные решения буквально на лету, не могут найти выход. Но советовать в этой ситуации бесполезно — ответ может дать себе только сам человек. А чтобы его найти, нужно по-новому взглянуть на свою жизнь и на себя, понять, что происходит. Выделим несколько вариантов, позволяющих найти конструктивное решение в этот переломный момент.

### **Не я один**

Важно понять, что с кризисом середины жизни непременно сталкивается каждый из нас. Ведь еще Данте писал: «Земную жизнь пройдя до половины, я очутился в сумрачном лесу». Итак, кризис — это абсолютно нормальное явление, имеющее свои причины, закономерности и цель. Он неизбежен и естественен. Причем особенно мощно и болезненно кризис может протекать у так называемого «успешного меньшинства» — людей энергичных и активных, имеющих высокий статус и амбиции. И когда знаешь, что это происходит не только с тобой, уже не так одиноко в этой жизненной борьбе: в данном случае «кто предупрежден, тот вооружен».



### **Принадлежность к поколению**

Важно осознанно перейти в другое возрастное поколение, признать, что существуют объективные физические возрастные ограничения, что часть возможностей упущена безвозвратно, многого никогда не вернуть и многого уже никогда не сделать. И к этому «никогда» отнестись как к суровой, но реальности. При этом важно не упустить и того ценного, что есть в настоящем, в том числе и свои возрастные преимущества: ты многого добился, многое знаешь и умеешь и еще многое можешь. Попробуйте поиграть в игру «да, но зато»: «да, я не могу это, но зато могу другое». На этом этапе надо научиться принимать мир и себя таким, как есть, не тешиться призрачными иллюзиями, а умело распоряжаться тем, что имеешь.

### **Время уходит**

Важно осознать конечность своего существования, понять, что твоя жизнь не вечна. Ведь наивная иллюзия о бесконечности своего пребывания на этой Земле вовсе не безобидна и таит в себе большую угрозу потери смысла нашего существования вообще: зачем тогда экономить время, стремиться что-то успеть, что-то вообще сделать?.. Если же понимаешь, что временные ресурсы ограничены, то ценишь каждое мгновение, жизнь наполняется содержанием, возникает определенная иерархия ценностей. И становится ясно, что важно, а что нет, что тебе нужно, а что не нужно. На этом этапе важно уметь отказываться и отказывать, понимая ценность времени, ограничить круг людей и дел.

При этом важно соединить внутреннее ощущение неслучайности своей жизни, ее несводимости к нескольким десяткам лет физического существования, что нам необходимо и психологически реально, с осознанием ее быстротечности, так как именно баланс этих двух психологических реальностей позволяет человеку не только ценить свою жизнь и каждое ее мгновение, но и активно стремиться к достижениям. Задача этого этапа — дать оценку прожитому, подвести итоги, отбросить то, что уже не имеет ценности; понять, что было нужно в прошлом и утратило ценность сейчас, а что можно взять с собой в будущее и каким хотелось бы видеть это будущее.

### **Стать родителем**

В этот период необходимо принять свою новую социальную роль родителя, причем родителя не только в прямом, но и в переносном

смысле, то есть перейти в поколение «крайних». Понять, что впереди тебя никого нет. И важно больше не быть тем, кто еще «голоден и нуждается», а стать тем, кто может «создавать и отдавать». Причем на этом жизненном этапе важно расширить сферу заботы — близкие отношения и преданность определенным людям переходят в общую заботу о поддержке следующего поколения, идей, дел, нами созданных; почувствовать свою востребованность не только узким кругом людей, а востребованность вообще. Иначе мы рискуем потерять интерес к жизни, стать жертвами скуки, замкнутости и стагнации. Ключевыми понятиями этого этапа могут выступать «забота», «ответственность», «востребованность», «поддержка» и т.п.

### **Реальная свобода — выбор**

Важно использовать кризис как шанс получить настоящую свободу, то есть сделать выбор в соответствии со своими реальными потребностями и целями. Ведь до кризиса мы часто играем по чужим правилам, делаем то, что предписывает окружение, что ожидают и навязывают, пусть даже ненасильственно, значимые другие. Живем по принципу подражания, уподобления, принятия социальных нормативов и общепризнанных ценностей, пытаемся примерять на себя чужие одежды (тех, с кем происходит идентификация, или тех, кто вызывает зависть). А в этот период появляется возможность не только задуматься о том, как прожить собственную, ни на кого не похожую жизнь, но и использовать накопленные ресурсы и те силы, которые есть. Ведь это действительно середина жизни, и еще многое можно успеть.

То, какими мы выйдем из кризиса, зависит от каждого из нас. В этот период без редактирования своего жизненного сценария не обойтись, а иногда вообще приходится искать для себя новый, более подходящий сценарий. Крутой поворот осмыслен, если человек, пройдя свой жизненный путь до середины, вдруг осознает, что идет не туда и спутники у него не те, и чувствует острую необходимость найти себя, свою дорогу, свою единственную любовь. В этом случае переезды, увольнения, разводы, смена профессии и т.д. вполне закономерны. Прекрасно, если все изменения становятся результатом пережитого опыта и серьезных чувств.

Но трансформация может иметь разные направления. Одно дело, когда скромный бухгалтер снимает нарукавники и идет в спецназ, а Гоген из буржуазного Парижа отправляется на Таити, чтобы

«использовать свой шанс». Оба бросают вызов себе прежнему, обществу, ломают стереотипы, рискуют и т.д. И совсем другое, если человек всегда жил предельно страстно и экстремально, все шансы, казалось бы, использовал, а президентом страны или миллиардером все-таки не стал. Какие изменения ждут его? Первые становятся смелее, а этот? Может быть, наоборот, мудрее, основательнее, начинает принимать реальность такой, какая она есть, понимать, что еще больше «прогнуть мир под себя» не получится. Но при этом не только не впадает в уныние и не теряет энергию достижения, но и начинает видеть в новом свете и по достоинству ценить то, что имеет.

Универсальных рецептов как справиться с кризисом не существует, как, наверное, не существует и смысла жизни вообще — есть смысл жизни конкретного человека в данный момент времени. Вопрос об универсальном рецепте можно сравнить с вопросом, поставленным перед чемпионом по шахматам: «Скажите, какой самый лучший ход в мире?» Не существует наилучшего или просто хорошего хода в отрыве от конкретной игровой ситуации и личности игроков. Поэтому одному нужно сменить работу, другому — развестись с женой. А для третьего уход из семьи или с работы смерти подобен. Важны не конкретные действия, а их содержание, смысл, который за ними стоит. Ведь задача каждого из нас уникальна, как уникальны и возможности ее осуществления. И у каждого свои собственные призвание и миссия — конкретное предназначение, которое требует своей реализации.







ЧАСТЬ III

Как понять свою компанию?

*Надо сделать хорошее что-то  
Для кого, для чего? Это может  
быть только работа Для себя  
самого!*

Владимир Высоцкий



**В** этой части книги предпринята попытка рассмотреть те вопросы, с которыми чаще всего и обращаются к корпоративному консультанту. «Как мотивировать сотрудников?» «Почему возник конфликт?» «Что делать со старой командой?» «Как справиться с кризисом в компании?» «Как построить эффективный имидж?» «Где найти подходящего зама?..»

Конечно, к решению таких вопросов можно подойти по-разному. Один подход — назовем его системно-структурный — более традиционный для нашей деловой среды. Здесь первичными являются общие законы менеджмента, некие оптимальные модели внутреннего устройства компании. При этом «человеческий фактор», собственно индивидуально-психологические особенности людей отодвигаются на второй план.

Другой подход — назовем его «персонологическим» — заявлен в одном из заголовков: «Чье лицо у нашей компании?» Он активно и успешно применяется мной в работе со многими компаниями. Суть его в том, что при решении вопросов эффективного управления компанией в первую очередь важно учитывать психологию ее ключевых лиц. И тогда становится ясно, почему они построили организацию такой, какая она есть, почему они взаимодействуют друг с другом именно так и, наконец, почему команда, состоящая из этих людей, сталкивается с таким типом проблем. Соответственно я глубоко убеждена, что руководитель, управляя компанией, воспроизводит в ней как свои плюсы, так и свои ограничения, как свои целевые установки, так и в какой-то мере даже свою семейную историю.

Для иллюстрации представим себе две организации, работающие на одном секторе рынка, с абсолютно одинаковыми структурами и равным количеством людей, где есть и президент, и генеральный директор, и заместители по финансам, по маркетингу, по «тому» и по «этому». Но компании эти будут абсолютно разные, с разной атмосферой, с разными проблемами и с разной эффективностью. Почему? Потому что все «клеточки» и «кружочки» их оргструктур будут заполнены абсолютно разными людьми. На практике от них и будут зависеть фундаментальные обстоятельства жизни этой компании.

Вместе с тем зачастую во главу угла ставятся именно системно-структурные аспекты и потому, что «так учили». Многие руководители идут на поводу у этого подхода и, «наступая на горло собственной песне» и интуиции, пытаются «запихнуть» человеческое измерение

в прокрустово ложе общесистемных закономерностей. И тогда определяющим становится вопрос «что?», а лишь потом — «кто?»

Главы этой части книги основаны на персонологическом подходе к процессам, происходящим в компании, при котором первичным является вопрос «кто?»

«Роль личности в истории» — тема достаточно банальная. Однако каждый может вспомнить о роли конкретной личности в истории реальной компании и совершенно под другим углом зрения посмотреть на эти — безусловно важные — «квадратики», «кружочки», «треугольнички»...

ГЛАВА **10**

Компания: как увидеть главное?

## КАК САМОМУ ПРОВЕСТИ АСЕССМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ?

Всем ясно, что для того, чтобы приплыть в назначенный пункт, по крайней мере, нужны корабль, квалифицированная команда, где каждый четко знает, что должен делать, и капитан, который твердой рукой ведет этот корабль по курсу. И капитану важно понимать, не только куда и с кем он плывет, но и как все организовано и что вокруг происходит. Но, как только речь заходит о компании, эти простые, принимаемые всеми условия зачастую нарушаются. Безусловно, понять руководителя можно: рабочий день чрезвычайно напряжен, дел много, все проконтролировать невозможно. Однако невнимание к тому, что на самом деле происходит за дверью приемной, может привести организацию к серьезным проблемам, кризисам, а иногда и к гибели.

Но как определить, что является главным, а на что можно пока не обращать внимания? Конечно, с ходу поставить себе правильный «диагноз» достаточно сложно. Действует парадокс: чем больше руководитель заинтересован и эмоционально включен в жизнь организации, тем сложнее ему это сделать. Поэтому, понимая это, необходимо оторваться от текучки, посмотреть на свою компанию как бы со стороны, «с высоты птичьего полета» и попытаться провести своеобразный асесмент организации — ее оценку.

За время моей консалтинговой практики разработана специальная концептуальная модель анализа компании, условно названная «триада корпоративной эффективности». В рамках этой модели я предлагаю рассматривать компанию по трем базовым направлениям: «цель», «организация», «люди». С помощью этой триады можно не только систематизировать массу фактов и явлений, с которыми руководитель сталкивается ежедневно, но, главное, получить диагностический срез компании, который может стать руководством к действию. Причем асесмент — оценку — можно проводить на разных уровнях и с разной степенью углубления: как всей организации (например, холдинга со множеством дочерних предприятий, зависимых фирм и представительств), так и небольшого подразделения.

### **«Цель»**

Это базовое измерение, соотносимое с основными планами и стратегическими задачами руководителя. Это направление, в которое вклю-



чены миссия, предназначение, стратегические и конкретные планы, задачи и т.д., и т.п. Что отличает очень успешную компанию от просто успешной, что выделяет ее из общей массы? В очень успешной компании миссия отражает не перечень всего того, что вам, как и всем остальным, положено делать, а то, что именно вы хотите и можете выполнить. Только такая персональная и уникальная цель, «отличная» от других, способна по-настоящему направлять и воодушевлять людей, заряжать их энергией, наполнять чувством гордости за то, что они являются членами команды именно этого корабля.

### **«Организация»**

Безусловно, если компания состоит из «правильных» людей, она превращается в сильный, развивающийся организм, с мощными внутренними ресурсами. Но само по себе собрание таких людей, даже разделяющих общую, привлекательную для них цель, не позволит компании добиться успеха, если они не будут должным образом организованы. За связь «люди — цель» как раз и отвечает «организация». Задайте себе вопросы: насколько понятна система «руководства— подчинения» в вашей компании, все ли воспринимают ее однозначно? Осознают ли и принимают ли сотрудники «правила игры», по которым живет компания? Ответы на эти вопросы, помимо прочего, покажут, умеет ли компания экономить свои главные ресурсы — финансы и время.

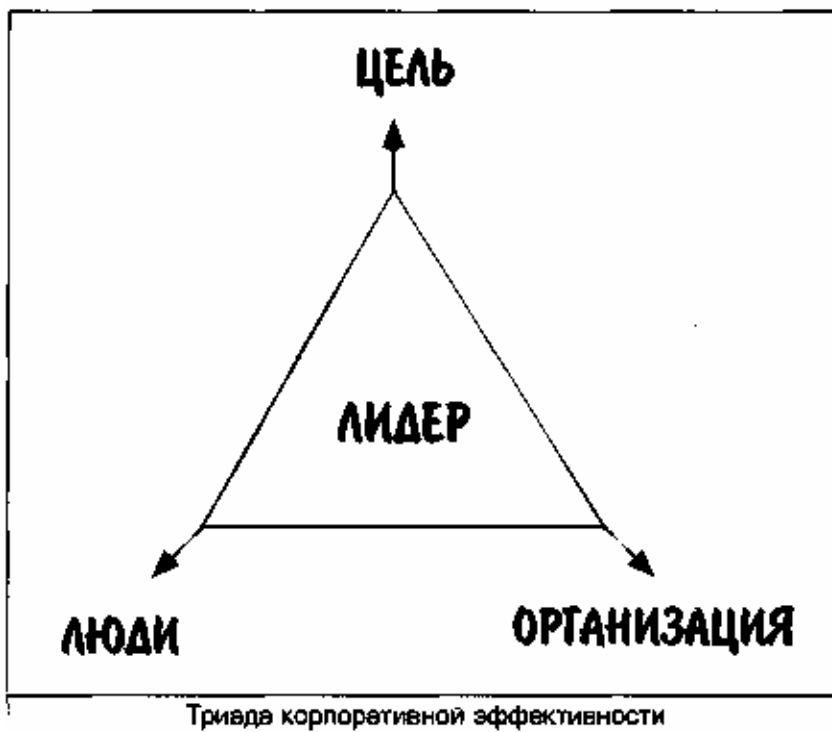
### **«Люди»**

Важно внимательно посмотреть, а те ли люди «на борту», готовы ли они разделить вашу цель. Лишь единомышленники способны вместе с вами не только радоваться победам, преодолевать непогоду, шторма, бури, поддерживать в трудную минуту, но и выполнять необходимую рутинную работу. Неслучайно существует выражение, что сплоченная команда— это не те, кто смотрят друг на друга, а те, кто смотрят в одну сторону. Люди, которые не разделяют ценностей компании, могут стать для нее не просто балластом, а реальной преградой на пути к цели. Кадры действительно решают все — от них зависят не только достижения и провалы, но и то, как долго ваш корабль будет держаться на плаву.

При этом важно учитывать, что «цель», «люди», «организация» представляют собой крайне сложный динамический баланс сил, который

важно сохранять в гармонии. Например, корректировка цели влечет за собой изменения в структуре и составе команды; приходят новые люди — могут меняться цели, задачи, сама оргструктура и т.д.

Главный для этой триады, безусловно, — лидер. Он, как капитан, крепко держит этот «треугольный» штурвал — «цель, люди, организация» и, все время поддерживая баланс, ведет свой корабль намеченным курсом.



### Чем рулит рулевой?

Особая задача руководителя — как бы «сканирование экрана радара», то есть внимательное наблюдение за всем происходящим в организации. Конечно, часть ответственности за выполнение этой задачи можно разделить между другими людьми, но целиком переложить ее на кого-то нельзя. И хотя все знать невозможно, контроль над проблемными участками, влияющими на жизнеспособность организации, не-

обходим. Нужно стараться постоянно отслеживать мигающие точки на экране радара, сигнализирующие об опасности. Причем из всей массы важно уметь выделять именно те точки-проблемы, на которые руководитель может повлиять и которые могут представлять реальную опасность для жизни компании. Безусловно, это очень сложная задача, поэтому при анализе нужно использовать те методы, которые позволяют одновременно разделять и систематизировать все явления и процессы в организации.

Итак, попробуем провести диагностику по основным направлениям развития компании: «цель», «организация», «люди». На что обратить внимание, анализируя цель? Прежде всего, на то, насколько конкретно и четко сформулированы цели и стратегические ориентиры компании. Причем это должно быть ясно для всех, начиная от замов, партнеров и клиентов и заканчивая простыми специалистами и новыми сотрудниками, которые приходят в компанию. Второй важный момент: согласны ли с этими целями люди в компании? Какова степень согласия, которую они не только декларируют, но и проявляют в своем неформальном поведении? И третье — насколько цели компании востребованы рынком, насколько ваш продукт для него привлекателен, гарантирует ли он не только выживание организации, но и ее процветание? Задавать себе эти вопросы и отвечать на них нужно постоянно. Это позволит руководителю отслеживать, а туда ли он движется, идут ли вместе с ним люди, насколько хорошо они понимают, куда идут, и объединены ли они общими нормами и ценностями. И чем значимее, выше, амбициознее цели, тем большее значение приобретает ответ на каждый из этих вопросов.

Затем попробуем проанализировать организацию: а правильно ли все в компании организовано, чтобы обеспечить выполнение цели? С одной стороны, нужно посмотреть, как распределены роли между сотрудниками, насколько работа каждого автономна, в какой степени люди озадачены конкретными делами, достаточно ли этих ролей, функций, чтобы цель была выполнена. С другой стороны, важно увидеть, насколько люди объединены, в какой мере согласованы их роли и функции, могут ли они работать как единая команда. Этот баланс дифференциации и интеграции очень важен, и проанализировать его может только сам руководитель. Конечно, он может обсуждать эти проблемы с консультантами, советоваться с менеджерами и т.д., но окончательное решение всегда за ним. Ведь только он

с высоты своей позиции может увидеть всю картину целиком, только ему понятно, на решение какой задачи направлена «организация» в данный момент, и он, как никто другой, заинтересован в экономии ресурсов, в том числе и финансовых. А как проверить эффективность структуры? Например, можно проследить, как конкретное, даже достаточно простое решение будет реализовываться на практике. Важно «пройти» весь путь и ответить на вопросы: устраивают ли вас скорость выполнения решения и полученный результат? Какие проблемы, «тормозы» возникли по ходу движения, из-за которых нужные действия не предпринимаются, информация тормозится или вовсе застревает в недрах компании? И тогда станет очевидным, помогает ваша «организация» эффективному продвижению решения или, наоборот, мешает.

Третье направление — люди. Анализируя его, можно задать себе такой вопрос: если бы пришлось вновь набирать людей, взял бы я на борт тех же самых или же испытал облегчение, если бы кто-то «сошел на берег»? А затем можно попробовать встать на позицию сотрудников, хотя бы тех, в которых вы наиболее заинтересованы, и попытаться ответить на вопрос, а хотят ли они сами остаться на борту. Заинтересованы ли они в компании? Хорошо ли им работать с вами? Насколько они себя здесь реализуют? После этого легче будет принять нужные кадровые решения: с кем-то из людей расстаться, а кого-то наделить другими полномочиями, повысить зарплату и т.д.

Итак, лидер — это тот человек, который ведет корабль к цели, стараясь не сбиться с намеченного курса. Но самое сложное, контролируя стратегические, глобальные направления, одновременно обращать внимание и на постоянно вспыхивающие на экране радара точки. Это те мелочи и проблемы, с которыми люди сталкиваются ежедневно и которым глава компании часто не придает значения. Но именно неработающий ксерокс, грязный коврик у входа, необорудованное рабочее место и т.д. и т.п. могут свести на нет самые серьезные усилия, всерьез пошатнуть веру в лидера: людям начинает казаться, что все разговоры о великих целях, задачах, перспективах — пустой звон, раз реальные проблемы, мешающие работе, не решаются. И иногда для того, чтобы люди поверили в какие-то глобальные изменения и перспективы, нужно поменять что-то на уровне мелочей, не дожидаясь, пока мелкие проблемы исчезнут сами собой при решении крупных задач.

## ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИ ВЫГОДНО ИМЕТЬ МИССИЮ?

Понятие «цель» триады корпоративной эффективности включает в себя миссию, стратегию, планы и задачи организации и т.д. Но если к выработке стратегии, конкретных планов, задач большинство руководителей относятся серьезно, то к миссии отношение зачастую весьма скептическое. Ее разработкой часто или не занимаются вовсе, или подходят к ней формально — возможно, потому, что это наиболее идеологически нагруженное понятие. И многие руководители вряд ли задумываются о том, что миссия обладает конкретной практической ценностью и работает на прибыль компании.

### «Зачем и куда?»

Прямое определение понятия «миссия» — предназначение. Каждый человек когда-нибудь начинает задумываться, зачем, для чего он живет, куда ему двигаться дальше. Бесцельное существование разрушительно. Любая активно живущая компания на определенном этапе своего развития тоже начинает искать ответы на вопросы: для чего она работает, каковы ее перспективные цели, в чем отличия от конкурентов? И миссия как раз и является своего рода отправным пунктом для выработки стратегии компании. Осмысление, а порой и переосмысление миссии открывает перед организацией совершенно иные перспективы и возможности.

Еще несколько лет назад нам не приходилось задумываться на эту тему. В советский период миссия была «одна на всю страну». Разработанная в недрах ЦК КПСС, ясно и четко простроенная, она спускалась сверху, конкретизировалась для каждого направления промышленности, потом для каждого предприятия, подразделения и, наконец, для каждого человека. Вспомните, как болезненно переживали работники ВПК развал своей отрасли: рухнула идея, ради которой они жили и работали, а вместе с ней и ощущение собственной значимости, личной миссии каждого, кто работал «на державу». В первые годы перестройки — «на заре капитализма» — мы почему-то решили, что планирование вообще не нужно, рынок сам все отрегулирует и расставит на свои места. Фирмы росли, как грибы после дождя, и также быстро исчезали. Но время «экспромтов» прошло. Компании, пережившие экономические кризисы и потрясения последних лет, собираются жить долго

и заниматься осмысленной конкретной деятельностью. На смену «реагирующей» организационной культуре и управлению по принципу «латания дыр» приходит целенаправленное и экономически просчитанное движение вперед.

#### **«Отсекаем лишнее»**

Как за счет миссии экономить ресурсы компании и руководителя? Новые возможности в бизнесе открываются ежедневно, и руководителю приходится решать, какие из них использовать, а от каких отказаться. Когда нет осознанного понимания своего предназначения, своего пути, человеку приходится тратить массу времени на раздумья, каждый раз оценивая, нужно это или не нужно, выгодно или не выгодно. В конце концов, он, конечно, примет то единственно правильное для себя решение, но будут потрачены время и силы. А когда есть четко простроенные цели и ценностные ориентиры, когда ясно, куда и как идти, становится очевидно, и с кем идти, с кем по пути, а с кем и не по пути, что стоит делать, а чего делать не надо. Вся поступающая информация фильтруется по принципу «черное-белое», нужное-ненужное. Это позволяет сконцентрировать всю энергию на достижении цели, благодаря чему эффективность жизнедеятельности компании возрастает многократно.

#### **«Высоко сижу, далеко гляжу»**

Миссия компании зачастую является продолжением личной миссии руководителя, поэтому особенно существенно, чтобы руководитель в первую очередь осознал, в чем состоит его собственное предназначение. В определенном смысле руководитель — безусловно, более счастливый человек, чем любой другой сотрудник компании, потому что для реализации своей личной миссии он может привлечь ресурсы всей организации, собрать вокруг себя единомышленников, людей, разделяющих его цели. В свою очередь, счастье сотрудников — иметь такого руководителя, который знает, куда идет и чего хочет добиться. Ведь он уверен в своих действиях и транслирует эту уверенность своим подчиненным. А что может быть важнее чувства уверенности, стабильности, надежности в наше сложное, беспокойное время! Безусловно, состояние определенности, устойчивости собственной картины мира — это одно из важнейших условий эффективной деятельности людей. А в целом такая организация при прочих равных условиях

имеет гораздо более внушительные шансы на завоевание лидерской позиции на рынке.

Очевидно, что миссия должна быть достоянием абсолютно всех сотрудников компании. Но нередко она существует лишь в голове у руководителя. Часто выясняется, что не только у менеджеров высшего и среднего звена, но буквально у всех сотрудников абсолютно разные взгляды на то, какой станет организация через год-три, на какие «стратегические рубежи» она выйдет и что для этого нужно сделать. Если сотрудники по-разному мыслят, по-разному видят, по-разному относятся ко многим вещам, это становится причиной большинства неувязок при решении конкретных деловых вопросов.

Даже самые «продвинутые» руководители считают невозможным и ненужным терпеливо доносить миссию до каждого сотрудника. Но незнание сотрудниками, что и зачем надо делать, их возмущает. «Я же сто раз об этом говорил на совещаниях!» — поражается руководитель. Но, как правило, устные объяснения все сотрудники воспринимают по-разному, поэтому представления о стратегии и миссии у главы компании и руководителей подразделений могут совершенно не совпадать. А значит, расходятся и представления о более конкретных действиях и планах. Попробуйте провести такой опрос — я уверена, что поводов для удивления будет немало.

Руководитель-собственник, например, часто недоумевает, а порой даже возмущается, что подчиненные не вкладывают столько сил, времени, энергии в его дело. Но ведь это естественно! Они все свои силы кладут на свою жизнь, хотят реализовать свой потенциал. Кроме того, люди порой просто не понимают, чего от них хотят, не знают, какие задачи стоят перед организацией, куда она движется. Помните историю, когда слепые описывали слона: один считал, что это веревка, потому что держал слона за хвост, другой думал, что это столб, поскольку держался за ногу, третий держался за хобот и был уверен, что слон — это шланг. Так и в организации: каждый занят своим делом, и чем глубже он вникает в свою работу, тем меньше у него возможности увидеть ситуацию в целом. И только тот, кто «высоко сидит и далеко глядит» — погонщик (он же руководитель), — видит картину целиком, знает, что слон — это слон, и знает, куда слон идет. А надо, чтобы это знали как можно больше людей: когда каждый понимает общую задачу, он соотносит свои интересы с общими, взаимодействие возрастает, и люди начинают объективно лучше работать. Поэтому

нужно периодически «сверять часы», корректировать стратегические ориентиры.

Очень важно, чтобы миссия была прописана на бумаге. Практика показывает, что, если миссия и стратегия не сформулированы в письменном виде, люди не так четко понимают, чем занимается организация, к чему она стремится, каковы ее нормы, ценности, задачи и т.д.

### **«Сверим часы»**

Но как осуществить это на практике? Естественное стремление сэкономить силы и время, не отвлекаться самому и не отвлекать людей от работы приводит к тому, что чаще всего руководители идут по пути наименьшего сопротивления. И либо поручают внешним консультантам «придумать» подходящую миссию, чтобы была не хуже, чем у других, либо пишут сами, либо списывают у известных мировых компаний, воспользовавшись перечнем их ключевых ценностей. В первом случае, конечно, получается красивый законченный продукт, с правильными словами и формулировками, но, к сожалению, не имеющий ничего общего с уникальной историей, ценностями, деловой культурой компании. Во втором случае миссия чаще всего даже не дописывается, передается на «доделку» подчиненным и остается висеть в разряде недоделанного. Ну а в третьем все написанное вообще не имеет ничего общего с российской реальностью.

Несомненно, выработка миссии должна быть делом коллективным. Необходимо, чтобы в этом процессе принимали участие люди, которые эту миссию будут реализовывать в первую очередь: топ-менеджеры и ближайшее окружение руководителя. Делать это нужно на специальном мероприятии, например семинаре, выделив достаточно времени. При этом важно, чтобы сам руководитель не давил на участников своим авторитетом, а скорее занимал «рядовую» позицию. Такое «нивелирование» позволит первому лицу взглянуть на ситуацию со стороны, узнать много нового и о компании, и о сотрудниках. Принципиально важно, чтобы руководитель отнесся к этому мероприятию серьезно — тогда и остальные менеджеры проникнутся его значимостью, будут активно участвовать. К тому же на выходе вы получите сплоченную команду, которая сможет эффективно эту миссию реализовывать.

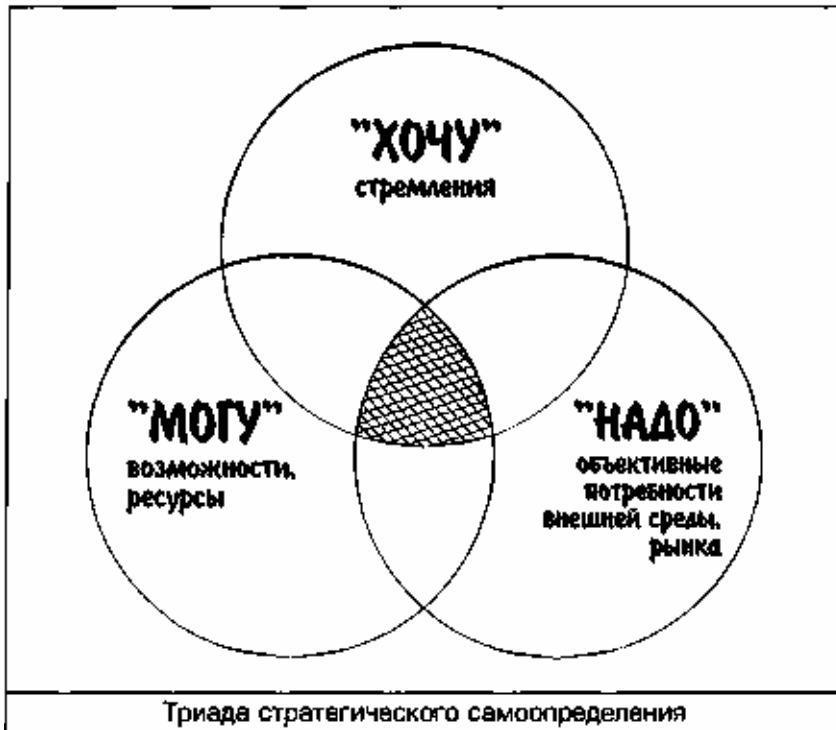
На роль фасилитатора стоит пригласить внешнего консультанта. Его задача — не предлагать готовые схемы и «правильные» модели из учебников по менеджменту, а, отталкиваясь от потребностей и ресур-



сов компании, организовать процесс выработки единого понимания по жизненно важным для нее вопросам, чтобы дать мощный импульс к дальнейшему развитию.

### «Хочу, могу, надо»

В центр обсуждения и формулирования миссии предлагаю вынести «триаду стратегического самоопределения». В данном случае это стремления компании («хочу»), ее возможности, ресурсы («могу») и объективные потребности внешней среды, рынка («надо»). «Хочу», «могу» и «надо» всегда присутствуют и в нашей жизни, и в жизни организации и на разных ее этапах меняются ролями: что-то становится основным, а что-то второстепенным.



На практике эти три фактора редко находятся в равновесии: не всегда легко увязать свои намерения и возможности с потребностями окружения. Приведу пример. Когда в середине 80-х я начинала заниматься

практической психологией, потребность наших директоров в услугах практических психологов только-только улавливалась, и было не очень понятно, когда услуги таких консультантов смогут стать обычным рыночным продуктом. И все-таки я выбрала именно это профессиональное направление, именно этот путь, потому что у меня было огромное желание и были соответствующие ресурсы, в частности, опыт, накопленный за годы работы в других сферах психологии. Я была готова вкладывать в новое дело свои силы, время, средства. Но поскольку результат был не очевиден, на таких, как я, смотрели, как на чудаков: как это можно все бросить, уйти с престижной должности декана или завкафедрой и посвятить себя делу, которое, возможно, и не будет востребовано, не принесет ни денег, ни положения в обществе. К счастью, потребности рынка изменились, и к моему «хочу» и «могу» добавилось «надо».

Конкретные вопросы, проясняющие эти «хочу», «могу», «надо», могут быть следующими. В чем суть нашего бизнеса? Что мы конкретно делаем? Какая наша основная цель? Что из себя представляет наша компания, каков ее статус, социальная роль? Какова наша производственная политика? Кто наш клиент? Где наш клиент? Какую главную потребность клиента мы реализуем? Наша политика в работе с клиентом: подходы, принципы? Люди компании: кто они, какие они? Каковы ценности компании — показатели корпоративной культуры?..

Когда миссия прояснена, тогда уже четко просматриваются не только основные стратегические ориентиры, но и принципы группового взаимодействия, нормы и ценности. Становится понятным, какой должна быть организационная структура, какие подразделения основные, а какие вспомогательные, какие люди должны занимать ключевые позиции, а каким нет и не может быть места в компании, во что вкладывать ресурсы, в том числе и финансовые, а во что нет. Решение многих вопросов, связанных с жизнью компании, уже не требует от руководителя долгих раздумий. Эффективность и скорость принятия многочисленных решений многократно возрастают, поскольку он отчетливо сознает, что полезно, а что вредно для самой организации, что работает, а что не работает на достижение результата. Ведь нельзя объять необъятное — сознательно отказываясь от того, что мешает двигаться к цели, мы становимся вдвое сильнее. Помните, у Микеланджело спросили, как ему удалось сотворить такую великолепную скульптуру — Давида. «Я просто отсекал все лишнее», — ответил великий мастер.

## КАК ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ СДЕЛАТЬ «ДЕРЕВОМ ЖИЗНИ»?

Создавая и изменяя структуру организации, одни руководители относятся к этому как к скучной необходимости, другие действуют с азартом и увлечением, как дети, собирающие конструктор «Лего». Кто-то выстроит изящную цепочку, а кто-то — громоздкую конструкцию в сотню этажей.

Нередко я слышу от первых лиц компаний: «Не хочу я разбираться в этих квадратиках! Это к реальному делу не имеет никакого отношения!», «Пустая трата времени!» и т.д. и т.п. Но как еще наглядно и просто мы можем увязать задачи организации и людей, их выполняющих, чтобы каждому было понятно, что он делает, кому подчиняется, кем и чем управляет, за что несет ответственность?.. Поэтому организационная структура — один из важнейших инструментов достижения цели, а совсем не рудимент административно-хозяйственной системы, как считают некоторые.

Представьте себе плодовое дерево, за которым никто не ухаживает, не формирует крону, не обрезает мертвые сухие ветви — в конце концов оно превратится в дичок. То же происходит и с компанией, если руководитель не занимается этим рутинным на первый взгляд делом.

### «Чужой среди своих»

Меняется ситуация на рынке, появляются новые направления, новые клиенты. Соответственно изменяются и стратегические цели и задачи компании. А любое изменение стратегии, намерений, целей бизнеса должно найти свое отражение в структуре, иначе компания не сможет адаптироваться к новым условиям. На этой схеме, как на карте военных действий, должны быть отражены направление главного удара и те «высоты», которые предстоит взять. Руководителю важно четко представлять, кто будет брать новую высоту, какими силами. Возможно, придется сформировать «ударное» подразделение с определенными функциями, укомплектованное людьми, ясно осознающими свою задачу. И нужно, чтобы новое подразделение органично и гармонично вписалось в работающую структуру, иначе вся система начнет давать сбой.

Приведу пример. Президент инвестиционной корпорации поставил перед собой задачу развивать новое направление — лизинг и стать

лидером на этом рынке. И казалось бы, все для этого сделал: набрал команду профессионалов с опытом работы, решил вопросы с финансированием, лично нашел первых клиентов и поставщиков оборудования. Думая, что все налажено и сейчас машина закрутится, со свойственной ему энергией переключился на другое направление. Однако прошло некоторое время, и лизинг стал пробуксовывать: многие вопросы, даже самые простые, решались и согласовывались бесконечно, а нередко и вовсе возвращались к руководителю в первоначальном виде, финансовые проводки тормозились, некоторые клиенты были потеряны. При этом «крайних» найти было невозможно.

Когда мы провели анализ, выяснилось, что новая структура не была адекватно встроена в корпорацию — роли, функции, принципы взаимодействия с остальными подразделениями не были закреплены. Оказалось, что на словах глава компании разрешил руководителю лизинга отдавать распоряжения руководителям подразделений напрямую, но реально наделить его полномочиями и издать соответствующие письменные приказы «забыли». В результате, когда тот обращался с тем или иным распоряжением к начальникам управлений, те или переправляли вопрос своему руководителю, или откладывали в «долгий ящик», занимаясь решением первоочередных, по их мнению, задач. Так лизинг оказался практически изолированным, работал неэффективно, и глава компании не получал той финансовой отдачи, на которую рассчитывал.

Итак, если руководитель чувствует, что задачи, которые он ставит, остаются невыполненными, интересные программы зависают, возможно, необходима диагностика организационной структуры и ее корректировка.

### **«Запущенный сад»**

Впрочем, даже если никаких новых направлений не создается, периодически корректировать структуру необходимо. Ведь динамически развивающаяся компания — это растущий организм, где все время происходят какие-то изменения, перемещения, сдвиги. Одни подразделения упраздняются, другие реорганизуются; одни люди берут на себя больше функций, задач и ответственности, у других, наоборот, ответственность уменьшается, задач становится меньше и т.д. Все это требует адекватного отображения и на бумаге. Задача руководителя — вовремя это увидеть и внести необходимые поправки. Здесь, как

и в архитектуре, форма служит функции. Меняется функция — должна поменяться и форма.

Конкретный пример. В крупную торгово-промышленную корпорацию вторым заместителем генерального директора пригласили грамотного, профессионального человека, причем его функции и обязанности были четко определены. Однако уровень его компетентности оказался так высок, что в процессе работы к нему начали стекаться различные информационные и коммуникативные потоки, не относящиеся напрямую к сфере его обязанностей. Так неформально он стал центром многих взаимосвязей. И руководитель вовремя это отметил и «утвердил» формально, повысив его в должности.

### «Шпионские игры»

Управляемость компанией и оргструктура взаимосвязаны напрямую. Продуманная и четко выстроенная структура повышает управляемость, а значит, и скорость движения к цели. Сегодня много говорят о прозрачности бизнеса, но прозрачность должна касаться не только финансовых показателей. Когда миссия, стратегия и цели компании находят свое отражение в адекватной организационной структуре, всем — и сотрудникам, и клиентам, и партнерам компании, а не только руководителю — становится понятно, что это за организация, какие цели она реализует, какую роль играет то или иное подразделение или сотрудник. Если структура непонятна, аморфна, не работает на результат, компанию ждет организационный хаос.

В иных компаниях, как в шпионских организациях, бывает трудно сориентироваться и понять, у кого какие полномочия и кто чем на самом деле занят. Так, например, молодой энергичный руководитель, который часто действует в стиле **action** по принципу «стимул — реакция», при появлении конкретного дела тут же поручает его или подходящему, с его точки зрения, сотруднику, абсолютно не соотносясь с его должностью, или вовсе первому попавшемуся менеджеру. Тот «берет под козырек», но в результате часто не может выполнить поручение, так как не имеет полномочий, исполнители подчиняются другим людям и т.д. Дело стопорится, что приводит руководителя в ярость. Кстати, некоторые сотрудники, зная такие особенности руководителя, взяли за правило не ездить в главном лифте, которым он пользовался, — будучи и без того загруженными, они боялись «нарваться» на дополнительные задания.

### **«Двойной удар»**

Есть понятия формальной и неформальной организационных систем. И иногда, особенно в крупных корпорациях, эти системы существуют параллельно: формальная — на бумаге, в документах, неформальная — в реальности. Если то, что декларируется на бумаге и в публичных заявлениях, существенно отличается от реальности, можно говорить о своеобразной, но весьма распространенной «организационной шизофрении». Такое «раздвоение» очень сильно бьет по организации, и далеко не каждая способна от таких ударов оправиться, ведь любое дело превращается в проблему, возникает масса вопросов, на которые никто не может дать вразумительного ответа. А любая неопределенность, неясность, непонимание вызывают тревогу, конфликты, саботаж.

Причем в организации всегда найдутся люди, которые пользуются этой непрозрачностью в своих корыстных интересах. Одни и вовсе перестают работать, другие выполняют только те задания, которые считают нужными. В эти серые, неясные зоны проваливаются многие ресурсы, которые руководитель вкладывает в организацию, — деньги, время людей, которые не занимаются работой, и т.д.

### **«Изменения, совместимые с жизнью»**

Структура должна быть такой, чтобы «высвечивать» результаты, которые являются действительно значимыми, важными для замысла и приоритетов бизнеса. Но при этом важно понимать, что даже адекватная структура еще не гарантирует результатов. Зато неадекватная — поглощает результаты наверняка и сводит на нет даже самые целеустремленные усилия.

Как часто нужно проводить «аудит» организационной структуры компании? Практика показывает, что целесообразно это делать примерно раз в полгода. Ведь жизнь идет, постепенно все меняется — задачи и функции, направления работы подразделений, подчиненность и соподчиненность, а на дверях все еще могут висеть старые таблички, в документах попадаться старые названия. Конечно, такая кропотливая работа занимает обычно не один час, и ее хорошо проводить не самостоятельно, а с человеком, которому абсолютно доверяешь. Это может быть консультант, партнер, сотрудник, работающий в организации. Такое «перетряхивание багажа» позволит лучше увидеть свою компанию, понять, почему многие задачи так и не решаются. К тому же

после проведенной реорганизации, как правило, высвобождается достаточно большое количество различных ресурсов.

Но действовать, меняя таблички на дверях и визитные карточки, надо крайне осторожно. Изменение оргструктуры влечет за собой кадровые перестановки, возможно, даже увольнения. Конечно, это потрясение для сотрудников. Поэтому любые изменения должны быть целесообразны и оправданы. В медицине есть понятие «ранения, не совместимые с жизнью». Так вот, все проводимые руководством изменения должны быть не только «совместимы с жизнью» компании, но и способствовать ее благополучию и процветанию.

- Часто рисунок структуры напоминает дерево. И от руководителя зависит, станет ли оно «деревом жизни», которое будет плодоносить и способствовать процветанию организации, или дичком, не дающим плодов, или же вовсе сухостоем, который просто придется срубить.

## КАКИЕ КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ?

Представьте себе самый современный завод, на строительство и оснащение которого потрачены десятки миллионов долларов. Установлено новейшее оборудование, отлажены все линии и системы, закуплено сырье и даже есть клиенты, которые ждут готовую продукцию, — все, казалось бы, сделано. Но, если нет людей, которые могут все это заставить крутиться, дело никогда не оживет. Конечно, любой скажет, что это фантастическая ситуация, в жизни такого не бывает. Бывает, и очень часто, хотя, безусловно, не в таком чистом виде — просто обычно кадровые проблемы не так очевидны или вовсе скрыты от наших глаз.

Помните известную фразу «не место красит человека, а человек место». Потом стали добавлять, что и место красит человека. Так что же это за «место»? Попытаемся рассмотреть это понятие, опираясь на концептуальную модель триады корпоративной эффективности: «цель — организация — люди». И в данном случае «место» объединяет в себе две составляющие триады — «цель» и «организацию». В компании это выражается в наличии некоей должности с прописанными обязанностями и функциями, а также теми целями и задачами, которые руководитель ставит перед человеком на этой позиции.

Рассмотрим несколько возможных комбинаций «человек — место».

### **Есть «место» — ищем человека**

Самый распространенный кадровый вопрос, которым задается руководитель, — кого взять на новую или освободившуюся позицию. И в любой организации поиск подходящего человека — довольно стандартная задача: нужная вакансия рано или поздно будет заполнена. Но и здесь есть свои подводные камни. Предположим, в компанию требуется человек на позицию коммерческого директора. Казалось бы, ясно, какими профессиональными навыками и личностными качествами он должен обладать: стандартный перечень легко найти в любом соответствующем объявлении по подбору персонала. И если кандидат отвечает всем перечисленным требованиям, то, можно сказать, задача поиска сотрудника решена успешно. Но на самом деле все не так просто: как нет двух одинаковых людей, так не найти и двух одинаковых компаний. И для решения конкретных задач ка-



ждой конкретной компании требуется человек с уникальным сочетанием качеств.

Например, для одной компании нужен «генератор идей» — значит, особенно важны высокий интеллект, креативность, хорошее стратегическое мышление, умение выбирать верные тактические ходы. Для кандидата на ту же должность в другую компанию важнее коммуникабельность, доброжелательность, активность, лояльность к коллективу, умение гасить конфликты. А в третьей компании особенно приветствуется умение работать без эмоций, спокойно просчитывать варианты, «цеплять» детали и т.д.

Даже если человек, казалось бы, обладает необходимыми профессиональными и личностными качествами, которые позволят ему справляться с поставленными задачами именно в этой компании, — это вовсе не гарантия успеха. Важно еще, например, учитывать, сможет ли он успешно взаимодействовать с людьми, с которыми придется работать, «уживется» ли он с ними, учитывая его личностные особенности.

Приведу пример. Главный бухгалтер в инвестиционной компании обладала высоким профессионализмом, выполняла огромный объем работы, работая по 10-12 часов в сутки, была лояльна к руководству. Но после того как ее бессменный зам — покладистая женщина средних лет — уехала с мужем за границу, в бухгалтерии началась полная чехарда: зама не могли подобрать в течение полутора лет — уже пятый писал заявление об уходе. Такая неразбериха мешала работе, и руководитель компании не знал, что и делать. Когда мы проанализировали ситуацию, выяснилось, что бухгалтер отличалась авторитарным, резким характером и не выносила от своих подчиненных даже малейшей самостоятельности. А на позицию заместителя постоянно брали не просто высокопрофессиональных, но и активных, амбициозных и инициативных сотрудников, которые, разумеется, с такой начальницей ужиться не могли в принципе. А ей были нужны «по-слухные, трудолюбивые доченьки» при строгой, властной «мамаше», которые четко и беспрекословно выполняли бы все ее указания. Поняв это, руководитель поставил перед кадровым управлением задачу подобрать специалиста квалифицированного, но не амбициозного исполнителя. И действительно, когда такого человека нашли, он отлично вписался в команду и стал для главного бухгалтера по-настоящему «правой рукой».

Впрочем, взаимодействие может быть неэффективным и в том случае, если, например, на равнозначных позициях работают вместе два сотрудника с похожими качествами (два стратега, два тактика и т.д.). И они все время конкурируют на одной «поляне», оставляя друг друга без внимания, — естественно, дело не ладится. Возможно, проблема исчезнет, если одного из них перевести на другое место.

### **Найти человеку «свое» место**

Итак, человек найден и приступил к работе — в большинстве компаний кадровая работа на этом и заканчивается. Но часто реальные проблемы только начинаются. Достаточно распространенная ситуация: человека поставили на определенную позицию, он вроде бы старается, а дело не ладится. В результате в 90 процентах таких случаев сотрудник с компанией расстается — или уходит сам, или его увольняют. Но ведь большинство из тех, кто покидает компанию, не являются плохими специалистами или никчемными работниками — неслучайно кадровые службы так долго отбирают лучших кандидатов. Почему же человек «не тянет»? Возможно, это просто не его место. Типичная ситуация: руководитель увольняет сотрудника, а после узнает, что тот прекрасно работает в другой компании, правда, на другой позиции. «Так у меня есть точно такая же должность в таком же департаменте, куда я полгода не могу найти человека! — расстроено восклицает глава компании. — Как же я не додумался его туда перевести!..»

Задача руководителя — не «рубить сторяча», а присмотреться к человеку, попробовать найти то место в организации, которое ему подойдет.

Конкретный пример. Торговая компания собиралась открыть в регионе представительство, и на должность руководителя поставили умного, толкового, разбирающегося в специфике бизнеса аналитика. Однако прошло полгода, а представительство так и не было открыто, несмотря на то, что тот старался изо всех сил и буквально не вылезал из этого региона. Но, как выяснилось, он абсолютно не был способен к предпринимательско-организаторской деятельности, не обладал этими навыками и качествами. Руководитель компании не знал, что и делать: расставаться с этим специалистом он не хотел, но и дальше терпеть убытки не собирался. В результате он принял такое решение: отозвал его из филиала обратно в головной офис и назначил начальником планово-экономического управления. На новом месте этот

аналитик буквально «расцвел», благодаря его работе компания сумела оптимизировать финансовые потоки и существенно увеличить прибыль. И сейчас это один из лучших специалистов не только в компании, но и в отрасли.

На «своем» месте в человеке будет проявляться то лучшее, что в нем есть. Но то, чего у него нет, не возникнет ни при каких обстоятельствах. Сколько желудь не поливай, ромашка из него не вырастет. И сколько ромашку не поливай, она не станет розой. Зато если за ромашкой ухаживать, подкармливать, «мотивировать» — такая красавица может вырасти! Всем ромашкам — ромашка! А можно жизнь потратить, пытаясь сделать из нее розу.

### **Создать новое «место» для достойного человека**

Однако иногда бывает и так, что в организации нет такой должности, куда можно было бы перевести сотрудника, который на нынешнем месте неэффективен. Не раз я слышала примерно следующее: «Конечно, он хороший человек и мне жаль с ним расставаться, но что поделаешь?.. — говорит руководитель. — Ведь хороший человек — это не профессия». Однако сотрудник, ваш единомышленник, который полностью разделяет интересы, лоялен к вам лично и компании и у которого есть главное — готовность плыть с вами в одной лодке, что бы ни случилось, бесценен. И потому под такого человека не грех иногда и специально создать новое место, позицию, направление.

Приведу пример. Руководитель крупной ГГ-компании пригласил на позицию исполнительного директора — специалиста из известного банка, прекрасно разбирающегося в высоких технологиях. Казалось, что лучшего руководителя на эту должность и найти трудно — собственник и этот кандидат говорили, что называется, на одном языке. Сразу уйти из банка специалист не мог, переговоры шли долго, и, наконец, полгода спустя он начал работать у «айтишников». Но через два месяца руководителя буквально охватила паника: он увидел, что новый исполнительный директор как менеджер оказался совершенно недееспособен — он не мог организовать работу сотрудников, проекты буксовали, компания теряла заказчиков. Зато он часами мог ярко и убедительно рассказывать о достоинствах новых программных продуктов. Расставаться с этим человеком, к тому же очень известным на рынке, собственник не хотел. В результате выход был найден: специально под «пришельца» было организовано абсолютно новое место — он возглавил консалтинговое

направление и стал в какой-то степени «медиатором», переводчиком с языка банкиров на язык программистов, и наоборот. В частности, он проводил консультации и семинары по технически сложным проектам и оказался просто сверхвостребованным. И сейчас представить эту организацию без созданного направления уже невозможно.

Иногда интересную идею может предложить сам сотрудник. Например, руководитель крупного банка, не желавший расставаться с одним из топ-менеджеров, у которого работа в нынешней должности не ладилась, никак не мог придумать, куда бы его переместить. Перебрав не один вариант, он, наконец, спросил у самого менеджера: «Слушай, ну а чем бы ты сам хотел заняться?» И оказалось, что тот мечтает развивать совершенно новое направление — лизинг, к тому же у него есть и необходимый опыт, и связи. «А почему же ты раньше об этом не говорил?» — удивился руководитель. «Да меня об этом как-то и не спрашивали», — ответил тот.

Я часто привожу в пример руководителям, которых бог не обделил чувством юмора, клоуна Юрия Куклачева. Он великий дрессировщик — заставляет работать на арене кошек, хотя считается, что кошки дрессировке не поддаются. Как ему это удается? Да очень просто. Он внимательно приглядывается к своим питомцам, подмечает их привычки и так выстраивает номер, что кошки с удовольствием проделывают на арене те же «фокусы», что и в обычной жизни. И все счастливы! Он не просто руководитель, а мудрый руководитель — учитывает особенности своих «работников» и не заставляет их делать то, что они объективно сделать не смогут, сколько ни старайся, сколько их ни подкармливай.

Впрочем, в наших компаниях новые места специально под сотрудников организуют редко: возможно, работает генетическая память, тяготит многолетний опыт создания ненужных мест для «блатных».

### **Как оценить кандидата?**

Как же понять на практике, что собой представляет человек и насколько он соответствует месту? Можно попробовать провести самостоятельную оценку. В первую очередь надо разобраться, какие качества должны быть у человека, чтобы он соответствовал этому месту, этой компании, конкретному руководителю, окружению. Когда мы четко поймем, что нам нужно и, возможно, составим для себя перечень требуемых качеств, нужно попытаться оценить, а есть ли они в этом человеке. При этом важно чуть-чуть отстраниться от ситуации и поста-

ратся сделать это неэмоционально и непредвзято. Отталкиваясь от требуемых качеств, попробуем продумать и сформулировать для себя вопросы — не те, которые мы реально будем задавать собеседнику, а те, которые нужно задать самому себе, чтобы понять, что за человек перед нами. Эти «внутренние» вопросы могут быть, например, такими. Какое у этого человека мышление — логическое, абстрактное или конкретное? Может ли он сохранять сосредоточенность, концентрацию в ситуации стресса или дефицита времени? Оптимист он или пессимист? Что для него важнее — результат или процесс? Какая жизнь его больше привлекает — размеренная, предсказуемая или дающая ощущение новизны и риска? Есть ли у данного человека система моральных норм? Способен ли он воодушевлять подчиненных?.. И это лишь семь вопросов из тысячи, которые можно задать себе в процессе конкретной беседы. При этом самыми главными в каждом конкретном случае для нас станут два-три основных вопроса.

### **Приоритет «кто» над «что»**

Такая оценка возможна во всех трех случаях: в первом, когда есть «место» — ищем человека, во втором, когда нужно найти человеку «свое» место, и в третьем, когда нужно создать новое «место» для достойного человека. Первая ситуация наиболее стандартная — неслучайно под поиск персонала создана целая индустрия: кадровые и консультативные агентства, службы персонала и т.д. Вторая ситуация, когда человека переводят на другое место, тоже встречается, но уже реже: обычно это плановые, весьма формальные перемещения по карьерной лестнице в наиболее «продвинутых» компаниях. И совсем уж большая редкость — когда под человека создается новое место. До сих пор во главу угла ставят «место», то есть действуют по принципу сначала «что», а лишь затем «кто».

Но если приоритетным сделать «человека», а не «место», внимательно приглядеться к людям, которые способствуют процветанию компании, и дать им возможность реального продвижения и развития, то эффект может превзойти все ожидания. Такой подход — сначала «кто», а затем «что» — это реальное использование главного ресурса компании.



ГЛАВА **11**

Почему компании такие разные?

личности в компании огромна. Сотрудники с горящими глазами говорят, что «шефу приходят в голову идеи, которые делают нас лидерами на рынке», «он гений», «настоящий хозяин», «он проходит по коридору— и вокруг жизнь». Но они же признаются, что, когда «хозяин» временно «остывает», отдаляется от своего детища, переключается на что-то другое или просто уезжает — «жизнь замирает, все останавливается». А порой начинает рушиться. И тогда нужно, чтобы он поскорее вернулся обратно, включился и успел подхватить обваливающийся бизнес, который держится только на нем.

Готов ли такой руководитель предоставить сотрудникам свободу, необходимую для проявления творческой инициативы и самостоятельности, склонен ли он делиться ответственностью, доверять? Вспомните, как домашняя хозяйка — мать семейства сетует, что никто ей, бедной, не помогает, а сама не дает мужу или сыну помыть посуду — ведь они такие растяпы. Спрашивается: кто виноват?

В психологии существует точка зрения, что по устройству жизненного пространства человека, по тому, как выглядит интерьер его жилища, как он располагает рисунки на листе бумаги, можно судить о том, как устроено его собственное «внутреннее пространство», его мышление, эмоциональная сфера. На этом принципе основаны некоторые психологические тесты. И наоборот, в зависимости от своей индивидуальной психической структуры, темперамента, субъективного опыта человек строит деятельность, причем не только собственную, но и своих подчиненных, если он находится на руководящей позиции.

У бывшего военного, привыкшего к муштре, на фирме железная дисциплина, магнитные карточки на входе и разветвленная служба безопасности. Инициатива здесь наказуема, подчиненные боятся грозного «генерала», царит единоначалие, а на совете директоров все сидят молча и пригнувшись.

Выходец из НИИ завел другие, демократические порядки. Каждый сотрудник может выступить с проектом, творческими предложениями; семинарам и обсуждениям не бывает конца. Однако «равенство и братство» имеют оборотную сторону — к требованиям начальства не всегда относятся серьезно, результативность снижается.

Руководитель может быть внимательным и заботливым, жестким и авторитарным, открыто обсуждать планы и решения или поступать импульсивно, непредсказуемо. Если он последователен в своих проявлениях, то окружающие приспосабливаются к нему и ситуация



достаточно стабильна. Если он эмоционально неустойчив и все время меняет правила игры, то организацию лихорадит.

В одной компании беспрерывно происходили перемены, менялись штатное расписание, оргструктура. Создавались и исчезали отделы и департаменты, людей без предупреждения переводили из одного подразделения в другое. Отделы «путешествовали» с этажа на этаж. Никто не мог понять происходящего, народ терялся в догадках, кредит доверия и уважения к руководству практически истощился. Между тем нашлось следующее неожиданное и простое объяснение: процессы в этой компании являлись отражением (на языке психологии — проекцией) того хаоса, который царил во «внутреннем пространстве» первого лица. Чтобы навести порядок, шефу надо было не менять без конца структуру, а разобраться со своим внутренним состоянием.

Таким образом, в случае недовольства ситуацией в организации руководителю имеет смысл начать анализ проблем с себя как с главной и определяющей фигуры.

Вот характерный пример действенности такого подхода. К нам обратился за консультацией руководитель одной компании, который был недоволен объемом ее прибыли. Его компания занимается реинжинирингом. По идее, в ней должны работать специалисты, нацеленные на развитие, «архитекторы перемен», обладающие особым видением перспективы. Но сам глава компании — человек практичный, даже несколько «заземленный», упрямый, который придерживается в работе установленных методов, стремится к порядку и стабильности, не терпит ничего экстравагантного, оригинального, живет по принципу «здесь и сейчас». Он и сотрудников себе подбирает таких же реалистичных и консервативных, так как только таких людей он понимает и уважает. Состав работников по их личностным характеристикам, особенностям мышления вступает в противоречие с сутью деятельности, что снижает ее успешность. Мы показали руководителю это противоречие, и теперь он может изменить либо направление деятельности, либо свою кадровую политику.

У каждой организации свое лицо, свой характер, каждая по-своему уникальна, поскольку несет на себе отпечаток личности руководителя, только ему присущих уникальных качеств. Поэтому чем лучше руководитель знает себя, видит свои сильные и слабые стороны, тем яснее он видит свою организацию, понимает процессы, происходящие в ней. Можно перефразировать известную поговорку: «Скажи мне, кто ты, и я скажу, какая у тебя компания».

достаточно стабильна. Если он эмоционально неустойчив и все время меняет правила игры, то организацию лихорадит.

В одной компании беспрерывно происходили перемены, менялись штатное расписание, оргструктура. Создавались и исчезали отделы и департаменты, людей без предупреждения переводили из одного подразделения в другое. Отделы «путешествовали» с этажа на этаж. Никто не мог понять происходящего, народ терялся в догадках, кредит доверия и уважения к руководству практически истощился. Между тем нашлось следующее неожиданное и простое объяснение: процессы в этой компании являлись отражением (на языке психологии — проекцией) того хаоса, который царил во «внутреннем пространстве» первого лица. Чтобы навести порядок, шефу надо было не менять без конца структуру, а разобраться со своим внутренним состоянием.

Таким образом, в случае недовольства ситуацией в организации руководителю имеет смысл начать анализ проблем с себя как с главной и определяющей фигуры.

Вот характерный пример действенности такого подхода. К нам обратился за консультацией руководитель одной компании, который был недоволен объемом ее прибыли. Его компания занимается реинжинирингом. По идее, в ней должны работать специалисты, нацеленные на развитие, «архитекторы перемен», обладающие особым видением перспективы. Но сам глава компании — человек практичный, даже несколько «заземленный», упрямый, который придерживается в работе установленных методов, стремится к порядку и стабильности, не терпит ничего экстравагантного, оригинального, живет по принципу «здесь и сейчас». Он и сотрудников себе подбирает таких же реалистичных и консервативных, так как только таких людей он понимает и уважает. Состав работников по их личностным характеристикам, особенностям мышления вступает в противоречие с сутью деятельности, что снижает ее успешность. Мы показали руководителю это противоречие, и теперь он может изменить либо направление деятельности, либо свою кадровую политику.

У каждой организации свое лицо, свой характер, каждая по-своему уникальна, поскольку несет на себе отпечаток личности руководителя, только ему присущих уникальных качеств. Поэтому чем лучше руководитель знает себя, видит свои сильные и слабые стороны, тем яснее он видит свою организацию, понимает процессы, происходящие в ней. Можно перефразировать известную поговорку: «Скажи мне, кто ты, и я скажу, какая у тебя компания».

## КАК УПРАВЛЯЮТ ЖЕНЩИНЫ?

Все больше женщин занимают руководящие позиции в бизнесе. И все чаще встает вопрос: в чем специфика женского управления, в чем их сила?

Одни считают, что сила женщины в ее слабости. Другие говорят о силе женского характера — «коня на скаку остановит, в горящую избу войдет». А третьи утверждают, что успех женщины-руководителя — не что иное, как компенсация ее неудач на личном фронте: мол, не сложилась личная жизнь, вот она и отдает всю себя работе. Обсуждение этих вопросов всегда вызывает бурю эмоций. Кто же прав? Наверное, правы все, ведь, говоря о женщинах вообще, каждый подразумевает каких-то «своих», конкретных женщин.

Поведение женщины, отношение к сотрудникам-мужчинам и женщинам, к организации, к результатам своего труда есть не что иное, как отражение, проекция ее внутреннего мира. Мы рассмотрим несколько типов женщин-руководителей, на наш взгляд, наиболее ярких и узнаваемых.

### **Мать, хозяйка**

К этому типу можно отнести женщин с высоким созидательным потенциалом. Моя знакомая, врач-косметолог, на заре перестройки организовала косметический кабинет, где кроме нее работали три человека. Она двигалась **step by step**, решая проблемы по мере их появления, предпочитая надежность риску. Дело постепенно расширялось, и сегодня эта дама владеет крупным оздоровительным центром со штатом **450** человек.

Такая женщина крепко стоит на земле, опирается на свои реальные достижения, любит все, во что вложила свои идеи и труд. Она честолюбива, но не амбициозна. Ее цели ясны и понятны — родить, растить, заботиться. Управлять компанией ей помогают исконно женские качества: терпение, здравый смысл, ответственность, интуиция, внимание к ближним. Она разумна, рациональна и в то же время эмоциональна, тепла, не манипулирует людьми, а управляет ими.

Она способна сочетать заботу о подчиненных с признанием их самостоятельности и независимости. Она легко распределяет внимание между разными видами деятельности и обычно управляет коллективом

как хозяйством, в котором множество разного рода забот. В ее компании, как в хорошем доме, стабильность и порядок.

Она прекрасно совмещает семью и работу. Мужчины для нее — партнеры, а организация — большая семья.

### **Королева, мачеха**

Главное для Королевы — она сама, ее непревзойденная красота, ум, талант, обаяние, деловые качества. Все без исключения должны признать, что лучше нее никого нет, что она самая-самая. Конкуренция для Королевы нестерпима, и она употребит всю свою силу, чтобы избавиться от соперницы: другие женщины рядом с ней должны меркнуть, увядать или им грозит быть уничтоженными. Вспоминается руководитель рекламного агентства, блестящая, успешная женщина 35 лет. Она сначала убрала с глаз долой, переведя в дальний офис, а потом и уволила арт-директора — талантливую и эффективную сотрудницу. А причина столь иррационального поступка проста: кто-то из королевской свиты посмел сравнить эту девушку с Королевой, поставить их на одну доску.

В сказках злая королева сживает со света бедную падчерицу, а в жизни ее соперницами могут стать и сотрудницы, и подруги, и даже родная дочь. Рядом с собой она будет терпеть разве что серую мышку — в качестве фона. Окружающие Королеву мужчины должны играть роль зеркала, у которого королева то и дело спрашивает: «Я ль на свете всех милее?» И зеркало непременно должно ответить: «Да!», иначе оно будет разбито (уволено, изгнано) и т.д.

Женщины такого типа испытывают постоянную потребность в преклонении. И ими действительно восхищаются, их любят, боготворят. Они красивы, энергичны, тратят массу сил на создание имиджа, способны создать вокруг себя «ауру успеха». Им удается стать эталоном, символом, объектом подражания. Такие женщины многого добиваются в политике, на руководящих позициях в СМИ, шоу-бизнесе.

Организация для Королевы — трон.

### **Барыня**

Барыня — женщина сильная и капризная, ею движет жажда власти, стремление владеть и распоряжаться всем: не только бизнесом, но и людьми, их душами, судьбами. Барыня создает свой особый, замкну-

тый мирок, где она владычица, а при ней — «дворовый люд»: приживалки, любимчики, опальные, шуты, бедные родственники и т.д.

В мужчинах Барыня нуждается лишь для того, чтобы доказать, как они бесполезны, ведь муж у Барыни всегда был либо картежником, либо пьяницей.

Благоволение Барыни не зависит от профессиональной ценности сотрудника. Для ее работников главное — угодить хозяйке, не рассердить ее. Она умело манипулирует людьми, используя зависть, ревность, соперничество.

Барыня делает своих работников инфантильными, усиливает в них ощущение беспомощности. Люди получают заработанные ими деньги так, как будто это благодеяние. Представьте себе элитарный медицинский центр, во главе которого — «барыня-самодурка». Талантливый хирург, специалист экстра-класса получает у нее мизерную зарплату, терпит унижения и никак не решится уйти в другую клинику на хорошие условия только потому, что не может «подвести» свою хозяйку — ведь она «столько для него сделала».

Что же удерживает людей около такой руководительницы? Несмотря на то что Барыня действует прежде всего в собственных интересах, она испытывает чувство ответственности за «своих людей». Она готова их опекать и защищать, у нее «все под рукой», она, как «баба на чайнике», поддерживает в компании определенную температуру. К ней всегда можно прийти и поговорить за жизнь. Создается иллюзия теплых человеческих отношений. Барыня в полной мере использует сильное женское качество — способность установить и поддерживать эмоциональный контакт.

Несмотря на кажущийся хаос, смешение личного с профессиональным, дела в возглавляемой Барыней компании идут неплохо. Барыня все держит под контролем. Такая женщина прагматична, хитра, способна просчитывать ситуацию далеко вперед и достаточно успешна в бизнесе.

Организация для нее — усадьба за высоким забором.

### **Миледи**

Такие женщины встречаются на позициях, которые дают скрытую власть, возможность «дергать за тайные ниточки», например, в качестве руководителя департамента по работе с персоналом. Консультируя одну торгово-производственную компанию, мы столкнулись с такой

Миледи. Именно она — а не собственник — реально определяла всю кадровую политику, сталкивая лбами двух вице-президентов, набирая своих людей, раздавая премии угодным и изгоняя неугодных.

Это женщина-интриганка, для которой женская привлекательность — ее главное оружие. У нее богатое актерское дарование, своеобразное обаяние зла. Она идеальный манипулятор, обладает почти гипнотическим влиянием на людей. Миледи по своей сути мужененавистница, она соревнуется с мужчинами, получает удовольствие, когда удается обвести их вокруг пальца, победить, унижить или даже уничтожить. Она азартна, виртуозно «ведет» партнера, и люди ей охотно служат и подчиняются. Ее сила — в тонком умении нащупать нужные точки каждого.

Организация для нее — театр марионеток.

### **Принцесса**

Муж-бизнесмен подарил своей жене салон красоты, как родители дарят детям роскошные игрушки. Этой женщине не приходилось самостоятельно создавать свое дело, прикладывать усилия для достижения чего-либо. Ей, как принцессе, досталось «все и сразу» — по праву рождения, красоты, положения и т.д.

Она капризна, непоследовательна и безответственна, как ребенок. Она делает только то, что ей хочется в данный момент, все ее решения спонтанны и непредсказуемы. Она не умеет считать деньги, транжирит направо и налево, затевает дорогостоящий ремонт и никому не понятную перепланировку помещения, заказывает новую шикарную офисную мебель, вкладывает огромные средства в рекламу. Она выгоняет опытного менеджера за то, что та «не так посмотрела», и сажает на ее место свою приятельницу, совершенно не способную выполнять необходимую работу. Все люди, и мужчины и женщины, воспринимаются ею как игрушки. Когда старые игрушки надоедают, Принцесса тянется за новыми. Ею движет жажда впечатлений, удовольствий, новизны.

Ей абсолютно противопоказано быть руководителем, поскольку она в принципе не может ни за что отвечать — ни за последствия собственных действий, ни за других людей, ни за организацию в целом. Но Принцесса может быть успешна в таких сферах деятельности, где требуется творческий подход или нужно ухватить мимолетное настроение, впечатление. Ее детская непосредственность, оригинальность и даже

взбалмошность могут оказаться здесь весьма кстати. Часто она становится источником вдохновения, «смыслом жизни» для мужчины. Организация для нее — игрушка, кукольный домик Барби.

### **Ненасытный ребенок**

Это женщина-метеор, которая всегда устремляется к центру — событий, работы, любви, денег. Во всем она хочет быть первой, лидировать. Она притягивает и увлекает людей своим стремительным движением, энергией и страстью.

Вспоминается руководительница одной крупной консалтинговой компании. Она хочет «всего и сразу», занимается множеством дел одновременно. Она все время спешит и всюду опаздывает, набирает такое количество заказов, которое ее компания физически не может выполнить. Окружающие зачастую видят в ней захватчицу, им в буквальном смысле не остается места рядом с ней — настолько экспансивно она «захватывает территории».

Внешне эта женщина производит впечатление сильной, самодостаточной и успешной. И тем удивительнее, что сама она чувствует себя совершенно иначе — обделенной, обойденной, крайне уязвимой. В ней как будто живет вечно голодный ребенок, которого она никак не может накормить. То, что другим представляется как захват и экспансия, для нее — борьба за существование. Любое препятствие она воспринимает как намеренное желание ограничить ее, что-то отнять, недодать. Она никогда не бывает полностью удовлетворена — достигнув чего-то одного, она остро жалеет о других упущенных возможностях. Ее ненасытность и желание объять необъятное приводят к тому, что она постоянно кидается из стороны в сторону, хватается все, что подворачивается под руку, не может ни от чего отказаться.

Хотя она успешна на каждом конкретном отрезке своего пути, ей недостает постоянства. Если бы она перестала разбрасываться и сосредоточилась на чем-то одном, с ее способностями и энергией она достигла бы вершин.

Жизнь для нее — «шведский стол» в ситуации цейтнота.

### **Доченька**

Это женщина-девочка, не пожелавшая взрослеть. Что движет ею? Страх перед «взрослой» жизнью, боязнь ответственности? Или она

отказывается «взрослеть» из-за боязни потерять те преимущества, которые ей дает роль «девочки»?

Например, женщина приходит в банк заместителем начальника отдела. Она выглядит такой трогательно растерянной, что ее руководитель-мужчина сразу принимается помогать ей и опекать ее. Подчиненные тоже помогают ей с отчетами, пишут за нее тексты выступлений, составляют необходимые бумаги — ведь ей так трудно, она так волнуется. И когда начальник уходит «на повышение», как-то незаметно именно ее назначают на освободившееся место — и все по-прежнему продолжают поддерживать ее и опекать.

Эта женщина вызывает у окружающих ее людей стремление защитить, освободить от непосильных забот и тягот. Женщины не испытывают к ней ревности и конкуренции, так как она будит их материнские чувства (даже если эти женщины по возрасту моложе «доченьки»). А мужчины рядом с ней чувствуют себя сильными и мужественными и с рыцарским пылом бросаются спасать и защищать «слабую, беззащитную» женщину.

Несмотря на вечную растерянность и беспомощность Доченьки, ее организация может неплохо функционировать. Доченька — женщина весьма «устойчивая» — она использует свою слабость как силу.

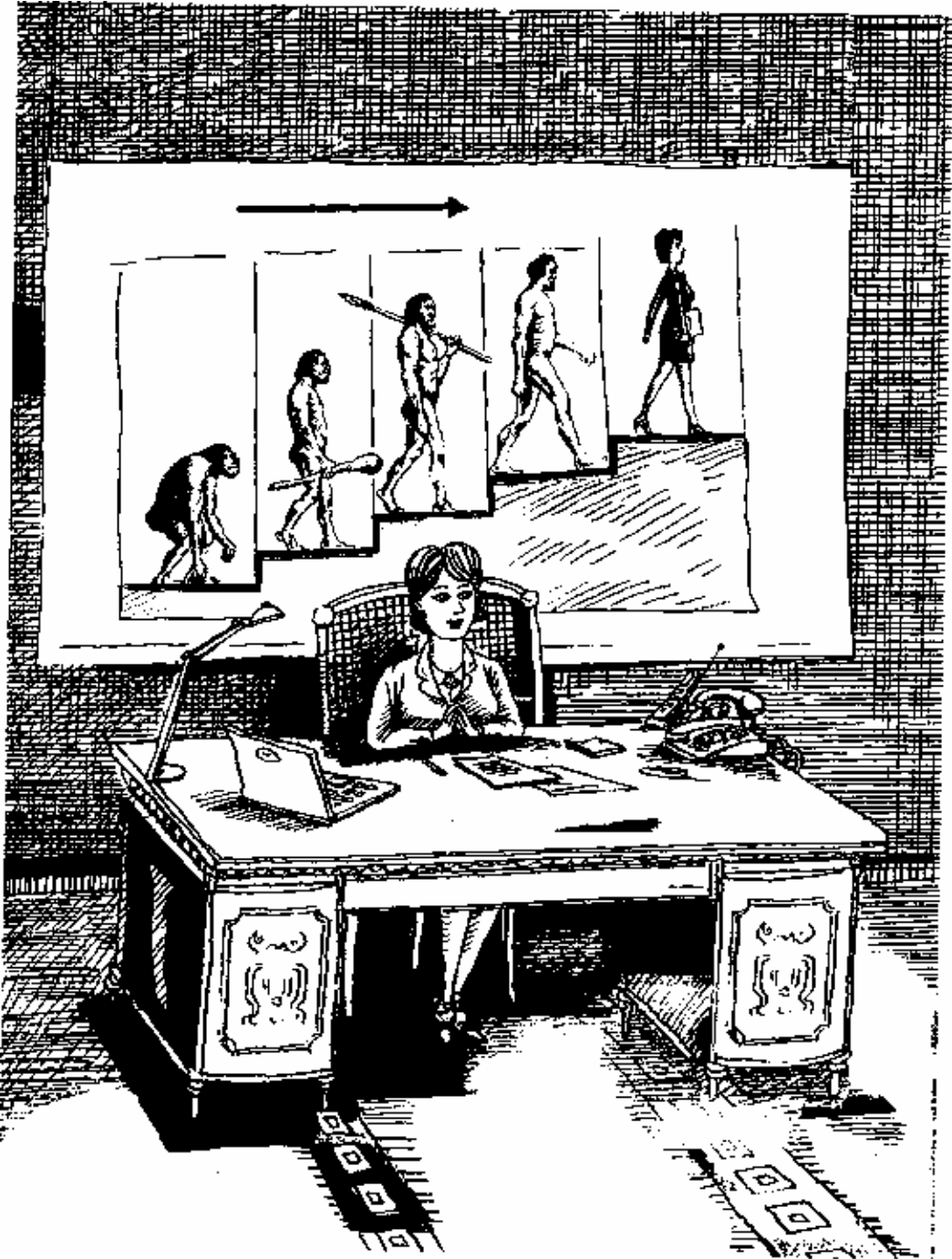
Такие женщины отлично устраиваются и в личной жизни, и на работе. Им легко управлять коллективом, они умеют ненавязчиво делегировать ответственность окружающим.

Организация для Доченьки — аналог родительского дома.

### **Командир**

Женщина, вставшая «у штурвала», иногда оказывается во власти расхожего стереотипа: мол, не женское это дело — командовать. Так, одну женщину — директора крупного завода спросили, чего ей не хватает, чтобы бизнес стал еще успешнее, и она ответила: «Быть мужчиной». Очевидно, что чувство, которое движет этой женщиной, — желание полностью уподобиться мужчине. У нее мужские амбиции, мужской стиль поведения — она стремится завоевывать, подчинять, «продавливать ситуацию». Она бывает резкой, жесткой, чрезмерно требовательной. Такие женщины, стремясь подражать мужчинам, реально до них недотягивают и не могут составить им подлинной конкуренции. Они не опасны и понятны мужчинам. Поэтому их охотно назначают на руководящие должности.





Есть женщины-командиры, которые также отвергают в себе женское, но не стремятся подражать мужчинам, а просто отрицают существование различий между полами, пытаются прожить жизнь «просто человеком», не заметив, что люди делятся на мужчин и женщин. Они отказываются от того, что может составлять их силу: от женской привлекательности, способности нравиться, притягивать, быть гибкой, проникаться чувствами других людей, понимать их и т.д.

Организация, возглавляемая Командиром, может быть вполне работоспособна и надежна, но внутри организации нет той энергии, которая способна «зажигать», притягивать и вдохновлять.

Организация для Командира — казарма.

У каждой женщины есть некий собственный образ, который она утверждает и отстаивает. Есть «миф о себе», внутри которого она существует и который она транслирует вовне. Как в личной и семейной жизни, так и в профессиональной сфере женщина реализует эти образы и мифы. В зависимости от того, кем она является в большей степени — заботливой матерью или холодной красавицей, властной барыней или капризной принцессой, — строится жизнь организации, которой она руководит, складываются ее отношения с подчиненными. Женщина создает свою организацию, как дом: это может быть королевский дворец, помещичья усадьба или кукольный домик Барби. В разных домах хозяйничают разные женщины, и управляются со своим хозяйством они по-разному.

Невозможно перечислить все существующие типы женщин-руководителей. Мы остановились лишь на некоторых. Безусловно, каждый сможет самостоятельно «пополнить» эту галерею женских портретов.

## КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ ИМИДЖ?

Еще 15 лет назад слово «имидж» мало кто употреблял. Сейчас же в каждой газете, журнале говорят про имидж то руководителя, то профессионала, про корпоративный имидж и даже про имидж государства. Это слово употребляется в отношении людей, продуктов, организаций, которые надо продвигать на рынке или в общественном сознании. Наши бизнесмены и политики, партии и корпорации всерьез озабочены тем, как сформировать «правильный имидж».

Но хотя мы очень часто употребляем это слово, его глубинный смысл осознается далеко не всегда. Для большинства из нас до сих пор «имидж» в первую очередь означает внешний вид. Как-то на семинаре для руководителей я попросила назвать их первую ассоциацию при слове «имидж», и более половины участников ответили «галстук». Но визуальный образ — только видимая часть айсберга. В действительности же «имидж» — понятие гораздо более глубокое, и, безусловно, построение имиджа не ограничивается выбором галстука или костюма.

Имидж есть у каждого из нас, думаем мы об этом или нет. И он всегда работает либо на нас, либо против. И что важно, воспринимается другими людьми однозначно — либо позитивно, либо негативно. Неслучайно результатом огромной работы по построению имиджа часто становится характеристика из двух-трех слов: «нормальный, деловой мужик», «дело говорил», «понимает!»... Или: «да, болтун!», «пустомеля», «умник», «в облаках порхает». Поэтому чтобы не стать жертвой собственного имиджа, лучше заняться его формированием осознанно, учитывая определенные закономерности.

Так что же такое имидж? Точный перевод — образ — известен всем, однако для каждого из нас это понятие наполнено собственным содержанием. На протяжении многих лет консультативной работы мне так или иначе приходилось касаться вопросов формирования имиджа с каждым из первых лиц. И в процессе этой работы сложились определенные представления, которыми я хочу поделиться.

Важно понимать, что имидж — это не простое образование, а сложная и целостная система, в основе которой, я считаю, лежит в первую очередь адекватное позиционирование. Чему? Условно обозначим три составляющие этой триады эффективного имиджа: «дело», «люди», «я». Если представить каждую из этих составляющих в виде окружно-

стей, то именно их пересечение и есть «зона имиджа». И тогда понятно, что чем они ближе, тем устойчивее и наш имидж.

Итак, о каждой составляющей этой триады: «дело», «люди», «я».

### **Дело**

В первую очередь, если мы говорим об имидже делового человека, это позиционирование относительно его жизненной миссии, стратегии, целей бизнеса. И конечно, конкретных частных задач, которые он ставит перед собой, отправляясь на встречу, проводя совещание, давая интервью, выбирая издание и т.д.

В соответствии с этим можно более четко определить, что необходимо транслировать вовне, какую информацию донести, какой результат получить. Для этого полезно задать себе вопросы: что я хочу, какова моя цель, каким меня должны увидеть?

Пример. Один из моих клиентов — руководитель крупной высокотехнологичной компании активно работает с госпредприятиями. У него имидж серьезного, осторожного человека, который тщательно выбирает проекты, скрупулезно анализирует ситуацию и поэтому добивается таких результатов. И вдруг я вижу фотографию в гламурном журнале с какой-то вечеринки — он с женой в окружении самых одиозных светских персонажей. Присутствие на мероприятии подобного рода и общение с такими людьми абсолютно не вписывается в его имидж, но он, похоже, об этом не задумался. Безусловно, это сработало против него и серьезно уменьшило его шансы выиграть тендер у госкомпании, на который он очень рассчитывал.

Если существует четкая жизненная цель, ее принятие и понимание, тогда даже мелкие детали имиджа выстраиваются как бы сами собой: какими словами начать выступление, где разместить рекламу своей компании, как обставить кабинет, где строить дом, какую машину приобрести, в каком костюме и часах прийти на переговоры, какие мероприятия посещать и т.д.

### **Люди**

Важно также адекватное позиционирование себя той целевой аудитории, на которую нацелен наш имидж. Кто эти люди, какие стереотипы и ожидания им свойственны? Ведь у каждого из нас существуют определенные представления. Например, отправляясь на ответст-

венные переговоры с женщиной — руководителем крупной компании, мы скорее ожидаем, что на встречу выйдет бизнес-вумен в элегантном, но строгом костюме, с сумкой или портфелем, аккуратно причесанная, с минимумом косметики и уверенным рукопожатием. И невозможно поверить, что дама, появившаяся на встрече в декольтированном мини-платье, ярко накрашенная, с браслетом на ноге, может быть серьезным деловым партнером, толковым, знающим руководителем. Пройдет немало времени, прежде чем такой «красавице» удастся сломать негативную установку и заставить относиться к себе серьезно.

Существует емкое выражение: «У вас не будет второй возможности произвести первое впечатление». Часто именно от первого впечатления зависит, станут люди вашими союзниками или оппозицией. И это не случайно: установка у окружающих — позитивная или негативная — формируется на подсознательном уровне в первые секунды знакомства. Предположим, некто собирается на деловую встречу. То, как он вошел, подал руку, как выглядит, его первые слова — все это слагаемые первого впечатления, транслирующего отношение к партнеру, собственную уверенность и заинтересованность в успехе переговоров и многое другое. Каждый из нас может вспомнить пример из своей практики, когда произведенное впечатление повлияло на исход встречи.

Простой пример. Молодой руководитель — хозяин крупного холдинга должен провести собрание с участием рабочих предприятия, оказавшегося в сложном финансовом положении: планируются увольнения, снижение зарплаты, смена оборудования и т.д. Ему предстоит трудный разговор, его цель — успокоить людей, настроить их на серьезную, кропотливую работу. А теперь представьте, что он подъезжает к заводским корпусам на ярко-желтом **Lamborghini** с юной красавицей рядом, одет с иголочки, бриллиантовые запонки и т.д. Возможно, это и подходит для светского мероприятия, которое запланировано на этот вечер, но разговор с людьми, которые едва сводят концы с концами, семьи которых переживают трудные времена, вряд ли пройдет продуктивно. Скорее всего, страсти только накалятся, и виноват в этом будет сам владелец. Не зря англичане говорят, что не бывает плохой одежды: есть одежда адекватная или не адекватная ситуации.

Люди чаще ищут подтверждение первому впечатлению, нежели пытаются составить новое. И если первое впечатление отрицательное,

то придется затратить много времени и сил, чтобы разрушить негативную установку. Конечно, если цель — эпатировать и даже шокировать, можно приехать на завод, где люди месяцами не получают зарплату, на **Lamborghini** и моментально настроить против себя коллектив; можно прийти на важную встречу в провинциальном городе в джинсах и потертом свитере, продемонстрировав тем самым неуважение к местным руководителям, и результат встречи будет предопределен. Но если хочешь решить конкретную задачу максимально быстро и просто, то эффективнее действовать, ориентируясь на закономерности, стереотипы и ожидания.

При этом стереотипы и ожидания важно не только понимать, но и предвидеть. Так, готовясь к выступлению, совещанию, переговорам, задумайтесь, а кто будет вас слушать, какого человека они предполагают увидеть перед собой, на каком языке предпочитают вести разговор? Эта работа займет не так много времени, а польза будет огромной. Важно учитывать, что в имидже очень важны детали, штрихи, отдельные яркие элементы. И в зависимости от ваших целей, ситуации, аудитории какие-то качества имиджа можно подчеркнуть, а какие-то отодвинуть на задний план.

Очень редко можно быть «хорошим» для всех: один и тот же образ будет по-разному расценен разными людьми. Например, как должна выглядеть одежда корпоративного консультанта, чтобы его взаимодействие с клиентами было эффективным? На мой взгляд, она должна быть неброской, но достойной и современной. Люди, которые приходят к консультанту со своими проблемами, не должны отвлекаться на рюшечки, разрезы, декольте, массивные украшения, иначе им будет сложно сосредоточиться на своих проблемах и быть откровенными. А моя приятельница — известный дизайнер — считает такой стиль скучным и невыразительным. Безусловно, о вкусах не спорят, но при построении эффективного имиджа их важно учитывать.

Я

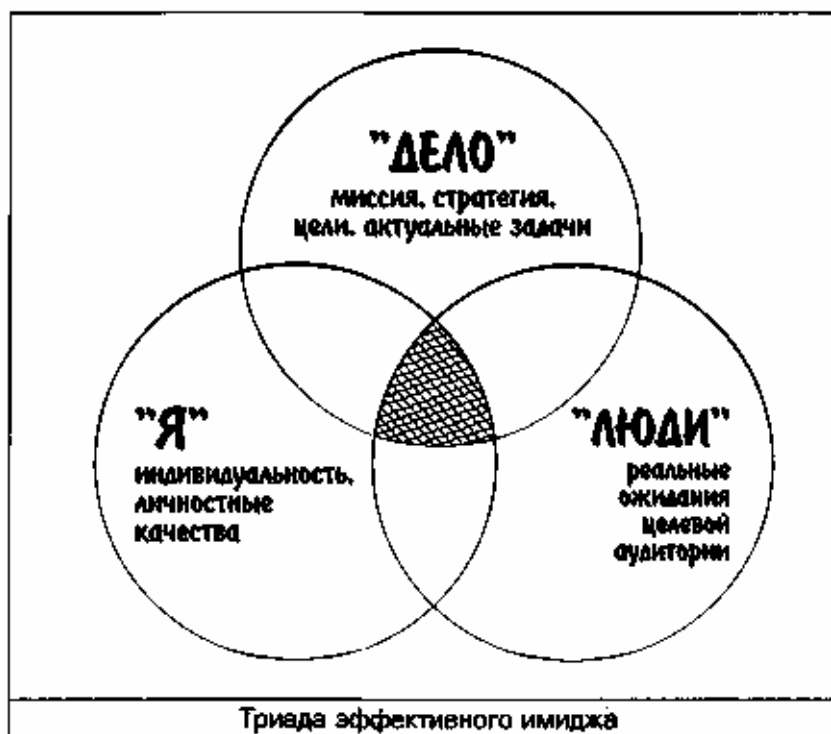
Очень важно относиться к себе, к своей индивидуальности бережно, не пытаясь сразу искоренить те качества и свойства, которые не соответствуют общепринятым представлениям о том, каким, например, должен быть бизнесмен, политик, руководитель компании и т.д. Любую индивидуальную особенность можно повернуть выгодной для себя гранью: скажем, тихий голос заставляет собеседника прислуши-

ваться и быть более внимательным к тому, что человек говорит, а специфический выговор указывает на нестоличное происхождение и помогает расположить к себе провинциалов.

Часто нас подводит стремление быть как все, «на уровне мировых стандартов». А стоит ли под них подстраиваться в ущерб своей индивидуальности? Зачем рядиться в чужой кафтан, загонять себя в рамки, пытаться стать кем-то другим, создавая «правильный» имидж по советам имиджмейкера? Не лучше ли бережно взглянуть на себя, внимательно проанализировать свои сильные стороны, успешные стратегии поведения и использовать их максимально эффективно — ведь именно они уже помогли нам многого добиться. При этом важно подкорректировать то, что можно изменить, и принять то, что изменить нельзя, — и тогда имидж будет действительно отражением нашей сущности. А попытка полностью избавиться от кажущихся негативными качеств стирает «лица необщее выражение», делает нас стандартными и часто неинтересными. Кроме того, существует еще одна очень важная психологическая закономерность — все искусственно искореняемое обязательно проявится в чем-то другом, причем абсолютно неожиданно и не вовремя. Например, один мой клиент при важном разговоре постоянно двигал плечом. Оказывается, имиджмейкер, который работал с ним до этого, порекомендовал ему во время публичного выступления ни в коем случае не жестикулировать — якобы это отвлекает собеседника и формирует представление о нем как о неуравновешенном человеке. Вместо этого ему предложили во время разговора или скрестить руки, или взять ручку, или опереться на стол. Но, понятно, экспрессия просто так исчезнуть не может — сжимая руки, он начинал двигать головой и плечом, что уж точно не работало на образ «уравновешенного» человека. В процессе совместной работы нам удалось сделать жесты его сильной стороной, приведя их в соответствие с эмоциональным содержанием слова: кулаком он как бы ставил точку в конце весомых фраз; говоря «нет», разрубал воздух ладонью и т.д. «Зажатость» и «дерганье» исчезли, и в результате он стал выступать более ярко и мощно, не боясь подчеркивать жестами значимые вещи.

При этом важно понимать, что когда мы говорим об эффективном имидже, то имеем в виду не маску, у которой нет ничего общего с тем, кто ее надевает, а образ, который соответствует индивидуальности человека, базируется на его реальных личностных качествах. Существует

выражение: «На цыпочках долго не постоишь». Невозможно постоянно успешно притворяться и пытаться казаться не тем, кто ты есть на самом деле. Такой имидж не будет эффективным и не позволит добиться позитивных результатов.



### Зона ближайшего развития

Зона ближайшего развития — это еще один важный момент. Продумывая свой имидж, нельзя забывать и о перспективах. В имидже могут присутствовать некоторые элементы, отражающие свойства и качества, которых у вас пока нет, но вы уверены, что сумеете их развить, так как это соответствует вашим целям и у вас есть для этого потенциал. Американцы говорят: студент выпускного курса юридического факультета должен выглядеть так, как будто уже работает юристом в престижной компании. Тот же принцип применим и к тем, кто хочет подняться на следующую ступеньку карьерной лестницы.



Представьте руководителя, который, идя по коридору, в очередной раз думает, кого же назначить начальником отдела. В этот момент навстречу из кабинета выходят двое толковых и деловых ребят, но один одет в джинсы, рубашка навывпуск, взъерошенный, а второй — в строгом деловом костюме, начищенных ботинках, с аккуратной стрижкой, уверенной походкой. Представив и того, и другого выступающим на ежемесячном совещании руководства, руководитель, скорее всего, выберет второго кандидата. Правда, примеряя имидж «на вырост», не стоит замахиваться слишком высоко, чтобы не выглядеть смешно в пиджаке с чужого плеча, — надо помнить, что речь идет о зойе ближайшего развития.

### **Искажения имиджа**

Попробуем представить своеобразную упрощенную «цепочку» создания «идеального имиджа»: реальное «я» — целевой имидж — поведенческий имидж — воспринимаемый имидж. Естественно, на этом пути возможны многие искажения, ошибки, «шумы в канале». Понятно, почему это происходит: во-первых, можно совершить ряд ошибок, пытаясь оценить свое «я», — множество психологических защит, комплексов мешает нам увидеть себя реально. А ведь перед нами стоит задача смоделировать «я» идеальное, которое будет соответствовать нашим целям и ожиданиям аудитории, — и здесь тоже возможны различные искажения.

Во-вторых, можно допустить ошибки и при транслировании своего «я» — например, употреблять не те слова во время выступления, сыпать научными терминами, которые люди, озабоченные другими проблемами, вообще не воспринимают, и т.д. Например, руководитель на годовом собрании акционеров, желая показать результаты своей работы и завоевать союзников, поставил своей целью рассказать о произведенной реконструкции, полученных кредитах, упрочении позиций компании на рынке. А людям важно услышать, будет ли повышена зарплата, планируются ли сокращения в связи с модернизацией производства и т.д. Разумеется, такое выступление вызовет отрицательную реакцию и будет неэффективным.

И в-третьих, можно не очень четко сформулировать цели и задачи, а значит, и позиционирование этим адекватным целям не приведет к тому результату, на который мы рассчитываем. Также не стоит забывать, что обязательно найдутся «оппозиционеры», не заинтересо-

ванные в нашем успехе. Конкуренты не дремлют: они могут указывать на неточности, слабые места, расставлять акценты в своих интересах: «Вот увидите, он совершенно о вас не беспокоится, он ни слова не скажет о том, что состав не будет меняться, ему лишь бы себя показать!» и т.п.

К тому же не всегда просто понять, чего от нас ждут люди, — наши опыт, образование, незнание каких-то ситуаций, закономерностей человеческого восприятия зачастую не позволяют нам поставить себя на место другого, а значит, наша попытка соответствовать ожиданиям аудитории тоже может быть неудачной. Важно учитывать и то, что состав аудитории неоднороден, а значит, и восприятие будет разным. Поэтому эффективный имидж требует постоянной целенаправленной коррекции.

Очень хорошо, если рядом будет профессиональный, опытный консультант, который, как зеркало, позволит вам увидеть ваши и достоинства, и недостатки. Сейчас стало модным на роль консультанта и даже личного психолога выбирать своих близких — жену, дочь и т.п. Но это, на мой взгляд, непродуктивный подход, потому что близким трудно увидеть нас такими, какие мы есть на самом деле. Консультантом или имиджмейкером должен быть внешний специалист, который видит ситуацию извне. Однако не стоит полностью перекладывать на него задачу построения имиджа — эффективный имидж требует активной совместной работы.

Итак, попробуем мысленно построить триаду эффективного имиджа: «я» (опора на свои индивидуальные особенности и бережное отношение к своей уникальности), «цель» (позиционирование, адекватное общим целям и конкретным задачам), «люди» (учет закономерностей восприятия окружающих). Эта триада находится в постоянном развитии: если меняемся мы, то меняются и наши цели, и соответственно целевая аудитория. Чтобы сохранить динамический *баланс* этих составляющих, их нужно постоянно корректировать, а это непростая задача. Но только при соблюдении баланса возможно построить действительно эффективный имидж, которым можно будет управлять, который позволит привлекать, а не отвлекать ресурсы и будет работать на вас.

## **КАК ЗАСТАВИТЬ ИМИДЖ КОМПАНИИ РАБОТАТЬ НА НАС?**

Имидж компании формируется независимо от того, занимается этим кто-либо целенаправленно или нет. И очень важно создавать образ осознанно. Сегодня руководители многих компаний это понимают: неслучайно семинары и консультации по построению имиджа пользуются большой популярностью.

Однако имидж организации — это не только узнаваемый бренд, манеры общения сейлз-менеджеров и звучащая по радио реклама. Это сложная целостная система, в которой нет несущественных мелочей. Мой многолетний опыт позволяет выделить основные принципы, опираясь на которые можно создать эффективный имидж. В основе — та же триада, что и при построении имиджа индивидуального: «цель», «люди», «я (здесь — индивидуальные особенности компании)». И «зона имиджа» — также пересечение этих трех условных окружностей.

### **Цель**

Прежде всего, нужно ответить на вопросы: каковы миссия организации, цель, стратегические ориентиры, какие направления являются приоритетными, какие продукты и услуги необходимо продвигать и т.п. Если есть четкое понимание этого, тогда становится очевидным, какие элементы имиджа будут работать на вас, а какие против, чего явно не хватает, а что является лишним.

### **Люди**

На кого конкретно направлен имидж, кто является целевой аудиторией организации? В большинстве компаний в первую очередь это клиенты. Часто важной аудиторией становится также профессиональное сообщество. Существуют и различные агенты влияния, например, авторитетные люди, эксперты, госчиновники и т.д. Нельзя забывать о мнениях и ожиданиях внутренних потребителей имиджа — тех, кто работает в компании. Какая из этих групп выйдет на первый план, зависит от деятельности компании и ее целей. Обозначив целевой сегмент, можно, например, четко определить круг изданий, где публикация статей о компании и ее рекламы будет наиболее эффективной; мероприятия и акции, в которых стоит принимать участие; спланировать расположение магазинов и выставок; выбрать стиль сувенирной продукции и т.д. и т.п.

## **Я (индивидуальные особенности компании)**

Каковы индивидуальные особенности компании, конкурентные преимущества, что отличает ее от других и выделяет на общем фоне? Сильные стороны нужно уметь грамотно подчеркнуть, и они будут работать на вас и в бизнесе, и в имидже. «Коньком» одной фирмы может быть многолетний опыт работы, другой — сотрудничество с западными специалистами и внедрение новейших технологий, третьей — разветвленная сеть магазинов в регионах и т.д.

Важный вопрос при определении индивидуальных особенностей компании — как будет подаваться фигура руководителя. Это каждая компания решает для себя сама, в зависимости от своих целей и личности самого руководителя. Часто глава компании — явный лидер и позиционирует свою организацию как авторскую, где его роль весьма существенна. Но иногда важнее показать организацию прежде всего как систему — в этом случае руководителю выгоднее оставаться в тени. Важно сделать определенный выбор, и тогда многие вопросы будут решаться почти автоматически: например, ставить ли фотографию руководителя в буклетах и отчетах, что помещать на сайте, кто дает интервью и т.д.

Говоря об эффективном имидже, не стоит забывать и о зоне «ближайшего развития» всех направлений триады: целей, аудитории, индивидуальных особенностей компании. Вы еще не достигли этих целей, еще не работаете с этими людьми, еще не обладаете какими-либо конкурентными преимуществами, но это уже есть в ваших планах, вы убеждены, что обязательно все это осуществите. В этом случае планы заранее могут быть прописаны в буклетах, звучать в интервью, рекламе и т.д. — ведь наши слова и мысли материальны!

Итак, если мы четко ответим на все вопросы, которые возникают при анализе триады, то станет ясно, какой образ в идеале должен быть у компании. При этом очень важно поддерживать динамический баланс всех составляющих эффективного имиджа, так как они находятся в постоянном движении: изменение целей компании может повлечь за собой изменение целевой аудитории и соответственно транслируемых конкурентных преимуществ и т.д. И на мой взгляд, четко отслеживать эти изменения, а значит, своевременно корректировать имидж не сможет ни одно самое сильное PR-агентство или опытные имиджмейкеры — в первую очередь это задача самого руководителя. А для этого нужно четко представлять, каким должен быть имидж.

Задумайтесь, а насколько эффективен тот образ, который есть у компании сейчас? Какой видят вашу компанию окружающие — клиенты, партнеры, соискатели? Чтобы ответить на эти вопросы, нужен довольно тщательный анализ. Однако предварительный «аудит», который не требует какой-то специальной подготовки, можно провести собственными силами — это позволит дать четкие указания специалистам, которые будут разрабатывать конкретные элементы имиджа. Такая «инвентаризация», как правило, занимает один день. Разобьем этот процесс на три шага.

### **Шаг первый: что внутри?**

Я предложила нескольким руководителям крупных компаний, работающим в разных сегментах рынка, провести простой эксперимент: представить, что каждый из них — клиент, который пришел в компанию впервые. Перед ними стояла задача пройти весь путь, который проделывает посетитель, причем важно было смотреть на все увиденное, как говорил психолог Эрик Берн, взглядом «наивного марсианина» — ничего не оценивая, не высказывая своего эмоционального отношения к тому, что увидели, ничего сходу не отвергая. Просто собирать данные, отмечать все, что успеют заметить. Сперва некоторые из них отнеслись к такому эксперименту скептически: мол, что можно увидеть в собственном офисе, который и так видишь каждый день. Однако результаты поразили: каждый из них совершил на этом пути немало открытий, позволивших многое изменить в своих компаниях, в том числе существенно скорректировать имидж.

Первое открытие поджидало одного из руководителей прямо во дворе собственного офиса: оказалось, что посетители вообще не могли подъехать к зданию на машине — все проезды были перегорожены шлагбаумами, куда пропускали только руководство, а мест для парковки клиентов не было предусмотрено вовсе. Другой руководитель, собственник крупной торгово-производственной компании, отправился на экскурсию на собственный завод, где недавно была открыта выставка-продажа. И был неприятно удивлен, когда обнаружил, что само предприятие можно найти с большим трудом: производство находилось в пригороде, но ни одного указателя и опознавательного знака вывешено не было. Более того, на самом заводе не было ни одной таблички с указанием фирмы, и даже сами сотрудники затруднялись объяснить, кому оно принадлежит. Неприятный сюрприз ожидал

его и в салонах-магазинах: оказалось, что все вывески выполнены в разных стилях, вплоть до цветов и логотипов. Так произошло потому, что год назад компания поменяла фирменный стиль, а все вывески до сих пор заменить не успели. В результате клиенты, посещавшие салоны, даже не понимали, что это одна и та же фирма.

А вот впечатления президента крупного банка: «Мы проводили активную рекламную кампанию для частных клиентов, в которую было вложено много средств. Но, когда я понаблюдал, как охрана и сотрудники фронт-офиса обходятся с многочисленными посетителями, которые откликнулись на эту рекламу, я понял, что у них могло сложиться впечатление, что клиенты банку вовсе не нужны. Пропуска оформлялись долго: нужно было стоять в очереди и ждать, пока охрана дозвонится до сотрудника, к которому пришел посетитель. А тот, кто предварительно не договорился с менеджером о встрече, не всегда мог быстро сориентироваться и понять, кто мог бы ему помочь: я заметил, что многих долго «переправляли» с одного телефона к другому. На моих глазах двое развернулись и ушли. И я их прекрасно понимаю!»

Генеральный директор IT-компании сделал полезное открытие, сев на стул для посетителей в клиентском зале: мебель оказалась настолько неудобной, что возникало желание поскорее закончить встречу. К тому же он обратил внимание, что информационные материалы и необходимые документы менеджерам, работающим с клиентами, каждый раз приходится распечатывать из компьютера.

«В офисе компании я не обнаружил никаких следов фирменного стиля и совершенно не мог понять, на что тратятся огромные бюджеты, которые ежегодно выделяются на фирменную продукцию! — возмутился один из руководителей. — На стенах кабинетов висят "чужие" календари, сотрудники пользуются ежедневниками других компаний, а информация для клиентов пишется на стикерах с логотипами какого-то лекарства. К тому же рекламные материалы, которые лежат на ресепшн, вообще оказались чуть не двухлетней давности, а экспонаты в шоу-руме покрыты слоем пыли».

А глава фирмы, занимающейся производством окон, обнаружил, что в демонстрационном зале выставлено бракованное — неработающее окно: как выяснилось, начальник цеха на заводе, человек корпоративный и преданный, хотел сэкономить на выставочном экземпляре.

Другой руководитель, офис которого располагался на втором, десятом и тринадцатом этажах бизнес-центра, никогда не задумывался,

что это не только «размывает» образ компании, но и создает множество трудностей клиентам и самим сотрудникам. Так, например, попытавшись проделать традиционный путь клиента, он обнаружил, что выйти с этажа можно лишь с помощью магнитной карты сотрудника. А это означало, что каждого посетителя на входе и выходе должен непременно кто-то сопровождать. Еще хуже дело обстояло с лифтами: чтобы попасть с десятого этажа на тринадцатый, необходимо было сперва спуститься на первый, пересечь весь холл и сесть в другой лифт, идущий наверх.

Во время «путешествия» важно понаблюдать и за сотрудниками — как они здороваются друг с другом, разговаривают, как общаются с посетителями: их поведение во многом говорит об организации в целом, о том, как она взаимодействует с окружающим миром, как относится к работающим в ней людям. Стоит обратить внимание, во что одеты сотрудники: неадекватные наряды чаще всего можно увидеть летом, особенно в жару. Такие вещи могут рассказать о корпоративной культуре компании больше, чем все «правильные» заявления в листовках и буклетах.

Очень важно не принимать сходу никаких решений и ничего не оценивать: просто наблюдайте. Закончив «путешествие», прислушайтесь к себе и своим ассоциациям. Какой образ о компании сложился у вас, как у «наивного марсианина»? Попробуйте описать компанию, которую вы увидели, например, составив список из семи прилагательных. Хотите ли вы, чтобы люди получали именно такое представление о вашей организации?

### **Шаг второй: что снаружи?**

На втором этапе перед нами стоит задача собрать всю информацию об организации, которую может получить человек, не приходя в офис, — ведь большинство людей впервые знакомятся с компаниями заочно.

Сегодня один из основных источников информации — интернет. Вспомните, когда вы в последний раз заходили на сайт своей компании — может быть, два года назад, когда был сделан новый дизайн?.. Обратите внимание, легко ли вообще найти вашу веб-страницу. Например, неприятный сюрприз ожидал руководителя производственной компании: он позиционировал свою фирму как лидера в отрасли, однако собственный сайт нашел лишь на десятой странице поисковой системы. При этом первая ссылка поиска открывала гневное письмо

некоего покупателя— неудивительно, что люди, пытающиеся получить информацию о компании, сразу же натыкались на эти негативные высказывания и теряли к фирме всякий интерес.

Руководитель другой компании, изучая сайт, отметил, что последние изменения на странице новостей были внесены полгода назад. Стал откровением и раздел «История»: то, что казалось правильным и очевидным некоторое время назад, когда писались материалы, сейчас выглядело нелепым и нелогичным.

Попробуйте найти в интернете публикации о вашей компании за последний год. Бывает, что таких материалов попросту нет. Возникает вопрос, почему: то ли фирма не настолько известна, то ли неправильно построена PR-кампания. Если же публикации есть, отметьте, в каких изданиях чаще всего появляются статьи, позитивные они или негативные, кто и что говорит о вашей компании. Если вы не проводите регулярный мониторинг публикаций СМИ, посмотрите, что они пишут о вашей компании, изучите рейтинги, пролистайте обзоры в журналах — и вы узнаете очень много нового. Такая подборка публикаций стала откровением для главы торговой фирмы: его сотрудники комментировали самые разные вопросы, включая работу конкурентов. В результате получился такой «винегрет», что вообще невозможно было разобраться, чем же конкретно компания занимается и какова ее позиция.

Большинство людей получают интересующую их информацию по телефону. А легко ли дозвониться до вашей компании? Некоторых руководителей в ходе такого эксперимента ждало немало разочарований: в одном случае сообщение на автоответчике, где просили дождаться ответа оператора, было записано таким тоном, что возникало желание как можно быстрее повесить трубку, в другом оказалось, что в рекламе указаны не те телефоны и звонящий вместо центра продаж попадал в головной офис.

Почитайте рекламные листовки, буклеты, презентации. Все ли выдержано в едином стиле, грамотно составлено, нет ли явных опечаток и несоответствий? Попробуйте представить, какие ощущения могут возникнуть у человека, впервые взявшего в руки такую листовку, увидевшего на улице рекламный стенд, услышавшего ролик по радио.

Обратите внимание, спонсором каких мероприятий является компания. Как это выглядит со стороны? Так, один из руководителей был крайне возмущен, когда неожиданно обнаружил, что его фирма спонсирует сомнительный конкурс красоты — уровень и содержание меро-



приятия абсолютно не соответствовали позиционируемому образу «частной компании с государственным менталитетом». Вообще стоит задуматься, так ли уж важно спонсировать концерты звезд и т.п., чтобы ваше имя лишней раз появилось на афише? Благотворительность и спонсорство сами по себе не плохи, но если в один ряд поставить публикации, которые вы нашли в интернете, высказывания в СМИ, все вместе может дать тот самый негативный результат, которого вы, вкладывая в PR-кампанию большие деньги и рассчитывая на позитивную отдачу, никак не ожидали.

Посмотрите взглядом постороннего человека на подарки и сувениры, которые вы дарите партнерам и клиентам. Насколько они уместны?.. Иногда можно серьезно испортить впечатление об организации, посетив корпоративный праздник, например, день рождения компании, куда иной раз приглашают огромное количество людей: клиентов, партнеров, весь персонал от уборщиц до топ-менеджеров, плюс жен и мужей. В результате люди теряются и вообще не понимают, ради чего здесь собрались.

Закончив сбор информации, вновь задайте себе вопрос, что это за компания, и постарайтесь честно на него ответить. Опишите полученный образ семью прилагательными и сравните со списком, составленным после первого этапа — «взгляда изнутри». А затем с тем, какой бы вы хотели видеть свою компанию. Есть ли что-то общее? Насколько существенны расхождения? Например, двое из руководителей, принимавших участие в эксперименте, с удивлением обнаружили, что эти списки совершенно разные. А ведь чем больше «ножницы», тем несовершеннее образ компании: это говорит о том, что все наши «выстрелы», направленные на формирование имиджа, попадают в «молоко».

### **Шаг третий: анализ**

А теперь необходимо проанализировать все, что вы узнали, увидели, услышали, разложив всю информацию на «корзинки» триады эффективного имиджа. Насколько все это соответствует миссии и целям компании, ее стратегическим ориентирам, целевой аудитории, индивидуальным особенностям?.. И тогда вы сможете ответить на многие важные вопросы: почему некоторые организации не хотят иметь с вами дела, почему на вас выходят странные люди, почему поставщики не могут с вами долго работать, дорогие рекламные кампании проваливаются и не дают ожидаемых результатов, а значит и прибыли, и т.д.

Если имидж построен грамотно, то окружающим понятно, какие цели у организации, по какой дороге она идет. Однако часто бывает, что цели и миссия никак не транслируются и о них знает лишь узкий круг людей. Или, наоборот, компания заявляет о своих целях и стратегии везде, где только можно, однако это совершенно не соответствует действительности.

Важно, чтобы информация о компании четко была направлена на целевую аудиторию: например, компания размещала рекламу в основном в гламурных журналах, так как PR-агентство убедило руководителя, что это повышает престиж компании. Однако такая реклама была совершенно неэффективной и явно не способствовала улучшению имиджа, поскольку целевой аудиторией фирмы были люди старшего возраста со средним достатком, которые такие журналы не читали вовсе.

Также важно понять, есть ли вообще у компании индивидуальность, показывает ли она свои конкурентные преимущества. Например, в ходе анализа выяснилось, что логотип строительной компании похож на логотип одного из конкурентов, что сильно мешало продвижению на рынке. Инвестиционная компания совершенно не упоминала, что работает на рынке уже 10 лет, хотя это было явным преимуществом. Коммерческий банк во всех рекламных материалах был представлен как «универсальный, оказывающий широкий спектр услуг предприятиям и населению», но для клиентов он ничем не отличался от сотен других, которые заявляли то же самое. Увидев, что самые главные достоинства банка в информационных и рекламных материалах никак не представлены, его руководитель понял, что деньги на рекламу потрачены напрасно. Внесенные коррективы не замедлили сказаться на результатах.

Важно осознавать, что целевой имидж должен базироваться на реальном положении дел. Если организация позиционирует себя как элитарную, то это должно проявляться в каждой мелочи, вплоть до коврика перед входной дверью, одежды сотрудников и качества кофе, который предлагают клиентам.

При создании эффективного имиджа каждый элемент должен отвечать конкретной задаче, иначе вся система рассыпется и не окажет направленного действия. При этом очень важно, чтобы все усилия шли общим целенаправленным потоком. Такая «кучность выстрелов» позволяет автоматически отсеять все лишнее и быстрее добиться успеха. К тому же проработанный имидж— это и реальная экономическая выгода.

## КАК ВЫБРАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ?

Мне часто приходится по просьбе клиентов проводить индивидуальный психологический асессмент (оценку) кандидатов на ту или иную должность. И я с удивлением замечаю, как мало соискатели знают о компании, в которой собираются работать даже на очень высоких позициях.

Не так давно я общалась с прекрасным специалистом, строителем с большим опытом работы, который уволился с должности начальника УКС крупного холдинга, не проработав и двух месяцев. Устраиваясь на работу, он смутно представлял, чем занимается компания, каковы объемы финансирования, не знал, что компания строит крупные производственные объекты в регионах, в том числе и в сельской местности. Это совершенно не совпадало ни с его интересами, ни с его представлениями о будущей работе — он-то рассчитывал заниматься строительством офисных зданий в Москве! В результате он потерял работу, упустил интересные альтернативные предложения и, конечно, испортил себе резюме. А ведь этого можно было избежать.

В поисках работы мы, как правило, обращаем внимание на предлагаемую должность и зарплату, отмечаем, престижная организация или нет. И забываем о том, что не только нас выбирают, но и мы выбираем работодателя, а значит, имеем право знать, что компания собой представляет, насколько надежна, развивается она или стагнирует и главное — насколько она подходит именно нам. Смена места работы — очень важный шаг, во многом определяющий наше будущее, шаг, гораздо более значимый, чем, скажем, покупка автомобиля. Однако, приобретая автомобиль, мы стараемся получить о нем максимум информации, а о предполагаемом работодателе не знаем практически ничего и даже не пытаемся узнать. Почему?

Одни считают, что неудобно наводить справки о компании — а вдруг ваш интерес сочтут неуместным и даже подозрительным, другие уверены, что право выбора всегда на стороне работодателя. А третьи и хотели бы познакомиться с компанией поближе, да не знают, как это сделать. Между тем сделать это не так уж трудно.

Я предлагаю соискателю — и реальному, и потенциальному — самостоятельно провести асессмент (оценку) организации. Двигаться придется **step by step**. Шаги могут быть короче или длиннее, но их последовательность должна быть соблюдена. Очень важно не пропустить

ни единого шага и до конца пути избегать эмоциональных оценок, не подгонять факты под сложившиеся установки — и положительные, и отрицательные, преждевременно не выносить никаких вердиктов. Это особенно важно, когда соискатель выбирает между несколькими компаниями, — в этом случае собранная им информация должна быть максимально объективной.

Вот те семь шагов, которые нам предстоит пройти:

- сбор формальной информации;
- сбор неформальной информации;
- классификация информации;
- оценка информации;
- сравнение формальной и неформальной информации;
- «воображение»;
- принятие решения.

### **Шаг первый — сбор формальной информации**

Получить информацию о компании сегодня не так уж трудно — источников достаточно, стоит только поискать. Практически у каждой организации есть свой сайт, поэтому прежде всего стоит заглянуть в Интернет. Посмотрите, что пишут о компании СМИ, изучите рейтинги, пролистайте обзоры в журналах, рекламные буклеты. Убедитесь в том, что найденные вами статьи или обзоры получены из источников, не заинтересованных в рекламе данной фирмы.

Выясните, кто руководит компанией, какова его личная история, деловая репутация, кто будет вашим непосредственным начальником, с кем вам придется взаимодействовать, каковы будут ваши полномочия: возможно, они слишком широки и вы не сумеете ими распорядиться или, наоборот, они явно недостаточны.

Еще один важный момент — как вы будете работать: в коллективе (и тогда — что это за коллектив) или самостоятельно. Скажем, вы юрист: в каком структурном подразделении вы будете работать: в юридическом управлении среди коллег-юристов, в лизинговом управлении или в отделе продаж — визировать договоры? И то и другое имеет свои плюсы и минусы.

Постарайтесь выяснить, почему открылась ваша вакансия. Это новая позиция? Если нет, то кто с нее ушел и по какой причине?

Не забудьте посмотреть на свое будущее рабочее место, разузнать как можно больше о системе вознаграждения — предусмотрены ли

бонусы, премии, проценты от прибыли, соцпакет и т.д. Каким будет ваш рабочий день: где-то работают от и до положенного времени, а где-то принято сидеть до тех пор, пока сидит начальник. Мы сейчас не говорим о том, что хорошо, а что плохо. Но со своим уставом в чужой монастырь не пойдешь, а вот понять устав этого монастыря совершенно необходимо.

### **Шаг второй — получение неформальной информации**

А для этого вам, скорее всего, придется посетить офис компании — недаром говорят, что «лучше один раз увидеть...».

Придя в компанию, попробуйте посмотреть на нее, ничего не оценивая и ничего с ходу не отвергая. Просто отмечайте все, что увидели: в каком здании располагается организация, какая табличка на двери, как вас встретила охрана, как вам оформили пропуск, как ведут себя секретари в приемной, как сотрудники одеты, висят ли объявления, лежат ли рекламные материалы (и если да — то каково их содержание), как оформлено помещение, что за клиенты приходят.

Найдите повод прийти пораньше, посидите в кадровом департаменте: сотрудники настолько привыкли к посетителям, что ведут себя совершенно свободно. А вы спокойно смотрите, слушайте, запоминайте. Понаблюдайте за сотрудниками — как они здороваются друг с другом, как разговаривают, как относятся к посетителям: их поведение во многом говорит об организации в целом, о том, как она взаимодействует с окружающим миром, как относится к работающим в ней людям.

И что еще очень важно: выйдя из офиса, прислушайтесь к себе, к своим мыслям и чувствам, возникшим во время «путешествия» по компании, и запомните их. Это скажет лично вам очень много об организации.

### **Шаг третий — классификация информации**

Разложим собранную информацию по «корзинкам»: история компании; ее рабочее окружение (клиенты, партнеры, инвесторы, потребители и т.д.); цели, стратегия, планы; руководитель компании, ваш непосредственный начальник; структура компании и ваше место в ней; деловая культура; условия работы (рабочее место, рабочий день, система вознаграждения) и т.д.

Набор «корзинок» у каждого будет свои — в зависимости от тех задач, которые мы перед собой ставим, от того, что для нас наиболее важно. Но я бы советовала не увлекаться и не наполнять более двенадцати «корзинок», иначе оценка информации может оказаться слишком трудоемкой.

### **Шаг четвертый — оценка информации**

У каждого соискателя свой набор «корзинок», и способы оценки их содержимого тоже будут свои — в зависимости от задач, которые соискатель перед собой ставит, опыта, возраста, карьерных амбиций и т.д. Для примера попробуем оценить содержимое нескольких таких «корзинок».

Начнем с тех, что содержат формальную информацию. Мы выяснили, сколько лет компания существует, кто учредители, какую нишу она занимает на рынке, как была создана — был ли это нормальный, легитимный процесс или у компании темное прошлое и тогда, что вполне вероятно, туманное будущее. Насколько, с вашей точки зрения, компания надежна, устойчива и перспективна?

Многое может сказать и рабочее окружение организации. Подумайте, готовы ли вы контактировать с ее клиентами, сработаетесь ли с ее партнерами, насколько это будет для вас интересно и комфортно.

Оцените условия работы. Скажем, вам придется работать в комнате, где кроме вас находится еще десяток человек и постоянно звонят телефоны, — способны ли вы работать в такой обстановке? Или наоборот — вы одни в кабинете, а для вас работать в одиночку смерти подобно.

Устраивает ли вас система вознаграждения? Не секрет, что существуют разные формы выплаты зарплаты: есть организации, где зарплату приходится буквально выбивать, — для кого-то это совершенно неприемлемо, а кто-то, напротив, умудряется при такой системе получать еще больше. Бывает, босс приезжает в офис к обеду и работает до ночи, а вместе с ним вынуждены просиживать на работе и те, кто честно явился к положенным девяти утра. Сможете вы так работать?

Заглянем в «корзинку» с неформальной информацией. Самый простой способ понять, «здоровая ли» компания, — присмотреться к ее деловой культуре, узнать, как себя чувствуют люди, которые в ней

работают, уверены ли они в завтрашнем дне или постоянно испытывают чувство тревоги, знают ли о важных решениях руководства или в компании царит «информационный вакуум».

Важно не принять нездоровую и нерабочую атмосферу в организации за неформальную и даже семейную. Ведь за панибратской манерой общения часто скрывается подмена деловых отношений личными, когда взаимная договоренность имеет больший вес, чем деловые обязательства, а личные контакты ставятся выше интересов дела. Насколько это соответствует вашим представлениям о деловой культуре?

Или при посещении компании вам бросилось в глаза невероятное количество циркуляров и предписаний, папки с отчетами, лежащие наготове и немедленно извлекаемые в ответ на любой ваш вопрос, куча формальных правил, о которых вас предупредили на собеседовании, и т.д. Приглядитесь внимательно: что это — псевдодеятельность, фасад, скрывающий запутанность реально происходящих в организации процессов, или четкая регламентация и хорошо налаженное делопроизводство? Есть компании, придерживающиеся западного стиля менеджмента, где все процессы четко прописаны. Подходит ли это лично вам, сможете ли вы вписаться в столь жесткую корпоративную культуру или будете воспринимать все происходящее как насилие над личностью?

### **Шаг пятый — сравнение формальной и неформальной информации**

Проанализируйте, насколько отличается то, что организация о себе декларирует, от того, что происходит на самом деле. Например, есть формально декларируемые цели, а есть реальные. Чем меньше «ножницы», тем лучше, чем они больше, тем опаснее иметь дело с такой компанией.

Поняв реальные цели компании, подумайте, готовы ли вы вкладывать свои силы и средства в достижение таких целей. Насколько велик зазор между тем, что вы предполагали делать, и тем, что вам придется делать в качестве сотрудника компании?

Скажем, вас пригласили руководить управлением по привлечению крупных корпоративных клиентов, но все ваши идеи почему-то пробуксовывают. Оказывается, финансовые ресурсы компании давно исчерпаны и реально она не заинтересована в привлечении

новых клиентов. Но руководству важно, чтобы это управление существовало и возглавлял его человек, известный на рынке, — это создает видимость развития. И тогда ваша *бурная* (но, увы, бесплодная) деятельность будет лишь имитацией активной работы компании.

Обратите внимание и на структуру организации. Существуют понятия формальной и неформальной организационной системой. Эти системы иногда существуют параллельно: формальная — на бумаге, в документах, неформальная — в реальности. Я называю такое раздвоение «организационной шизофренией» — то, что декларируется, не соответствует тому, что существует в реальности.

Если руководитель ясно видит задачу, он легко сможет объяснить любому, даже непосвященному человеку, в том числе и соискателю, в чем она состоит и как структура его организации способствует максимально быстрому и эффективному ее решению. Но если в ответ на ваш вопрос о том, чем занимается и за что отвечает то или иное подразделение, вы слышите: «Ну, у нас все устроено очень сложно...» — это должно вас насторожить. Для кого-то работать в атмосфере неопределенности — одно удовольствие, так как появляется возможность расширить свои полномочия и «поднять с дороги» власть, которую «уронил» руководитель. А для кого-то — настоящая катастрофа.

### **Шаг шестой — воображение**

Сядьте поудобнее, закройте глаза и попробуйте представить, как вы приходите на работу: вот вы входите в здание, проходите по коридорам, здороваетесь с сотрудниками, разговариваете с руководителем, садитесь на свое рабочее место. После 3-4 минут такой мысленной работы вам либо захочется поскорее «выйти из программы», либо расположиться поуютнее и начать работать.

### **Шаг седьмой — принятие решения**

У каждого из нас свои приоритеты, следовательно, и значимые факторы у каждого будут свои. Бывает, один-единственный отрицательный, с вашей точки зрения, фактор перечеркнет все положительные. А с какими-то негативными моментами вы, возможно, смиритесь, примите их как данность, постараетесь адаптироваться к ним. Но главное — подойти к этому осознанно.



Еще лет десять назад мы и представить себе не могли, что когда-нибудь будем предлагать себя работодателю. Слава богу, через это перешагнули. Пора подняться на следующую ступеньку — понять, что есть свободный выбор обеих сторон: право работодателя предложить вам работу или отказать и ваше право принять или не принять предложение. Надо признать за собой это право, иначе трудно найти работу, которая, возможно, станет делом всей вашей жизни.

Кстати, не только кандидат, но и руководитель может провести такой асесмент своей организации. Согласитесь, никогда не вредно посмотреть на себя и свою компанию со стороны.



Почему преобразования в организации терпят крах?

## ГДЕ ИСКАТЬ САБОТАЖНИКА?

Каждый руководитель рано или поздно оказывается перед необходимостью проведения серьезных преобразований в своей компании. Он строит грандиозные планы и решительно берется за осуществление проекта. Но многие задачи почему-то остаются невыполненными, решения пробуксовывают, нововведения встречают непонимание.

«Люди всегда сопротивляются изменениям», — наверняка скажете вы. Скорее всего, так же подумают и руководители. И что же они предпримут в такой ситуации? Один с тайным облегчением оставит все как есть, сетуя на неразумных подчиненных, другой разменяет свои грандиозные идеи на косметические преобразования и полумеры, а третий, если его решимость достаточно сильна, пригласит консультантов провести цикл специальных семинаров с подчиненными — «поработать с сопротивлением в коллективе». Но значительных результатов такая работа практически никогда не дает. Почему?

Мой опыт консультативной работы показывает, что корни проблемы чаще всего следует искать вовсе не в «массах», а в головах самих руководителей. Зачастую именно руководитель больше всех сопротивляется изменениям. Проиллюстрируем самые типичные причины такого сопротивления примерами из нашей практики.

Первая причина — это страх потери того, что имеешь. К примеру, руководитель крупного холдинга решил заняться реорганизацией в целях повышения эффективности и прибыльности своего бизнеса. Для начала он пригласил консультантов для проведения кадрового аудита компании. Консультанты начали работать, и очень скоро стало ясно, что структура организации запутанная и непрозрачная, среди ключевых фигур есть люди некомпетентные, нечистые на руку, работающие исключительно на себя. И хотя руководитель согласился с выводами консультантов, он очень быстро понял, что в такой ситуации обойтись малой кровью ему не удастся: для того чтобы исправить положение, необходимы кардинальные изменения. Это потребовало бы огромных затрат — сил, времени, денег. Но руководитель не был готов к таким жертвам, да и компания худо-бедно работала и приносила прибыль. И он сделал свой выбор — решил до лучших времен оставить все как есть.

Его компания работает и по сей день, правда, потихоньку скатывается все ниже и ниже, а руководитель в своих интервью продол-



жает твердить о готовности провести реструктуризацию, реинжиниринг и т.д.

Конечно, не каждый решится выпустить синицу из рук ради журавля в небе. Любая серьезная реорганизация требует больших долгосрочных вложений — в новое оборудование, площади, в обучение людей и т.д. Эти вложения окупятся не скоро. Кроме того, меняя структуру, расставаясь со старыми сотрудниками и набирая новых, создавая новые подразделения, руководитель временно теряет управление и контроль над ситуацией.

Часто так называемое сопротивление в коллективе созвучно страхам самого руководителя и отвечает его тайному желанию оставить все как есть. Как правило, все мы стремимся сохранить высокую самооценку, ощущение благополучия, привычную картину мира, устоявшиеся отношения со значимыми для нас людьми, то есть все то, что является гарантом нашего чувства безопасности — одной из важнейших базисных потребностей человека. И какую бы выгоду ни сулили предстоящие изменения, тревога, вызванная нарушением статус-кво, может оказаться сильнее.

Вторая типовая причина внутреннего сопротивления руководителя изменениям — множественность целей. Руководитель крупной компании, которая включает производство и сеть магазинов в Москве и регионах, решил провести серьезные преобразования, коренным образом изменить управление компанией, усилить централизацию и контроль. Он поставил перед собой весьма амбициозную цель — стать лидером в своем сегменте рынка. Правда, одновременно у него было и много других планов — он собирался ехать на несколько месяцев учиться за границу, намеревался стать владельцем еще одного бизнеса и присматривался к третьему. Как ни странно, очевидного противоречия между этими устремлениями наш руководитель как будто и не замечал. Он считал, что все успеет. Вместо того чтобы сосредоточиться на направлении «главного удара» — достижении одной, стратегической цели, — он расплывался между многими задачами.

Порой нами владеют желания, которые не могут быть осуществлены одновременно. Выбирая что-то одно, мы неминуемо отказываемся от другого. И даже если решение, казалось бы, принято окончательно и бесповоротно, в душе остается сожаление об отброшенных альтернативах, сомнение в правильности выбора. Так рождается внутренний конфликт, который и становится препятствием на пути к достижению

цели. И тщетно искать среди окружающих саботажника: саботажник — это мы сами.

Когда решение действительно принято и сделан выбор в пользу перемен, сам руководитель чувствует ясность и определенность, выстраивается иерархия приоритетов. То, что раньше казалось жертвой (отказ от развлечений, удовольствий и т.д.), становится нормой, и тогда все силы направляются на реализацию главного на данном этапе жизненного проекта.

И наконец, третья типовая причина, по которой люди сопротивляются изменениям, — непоследовательность руководителя. Пример. У предпринимателя появилась возможность существенных инвестиций в свой бизнес, и он решил провести в своей компании реорганизацию. Однако через полгода, так и не добившись желаемого результата, он пришел ко мне с вопросом, почему люди сопротивляются тем прогрессивным изменениям, которые он пытается провести. Когда мы стали разбирать ситуацию, выяснилось, что за это время его идеи неоднократно и кардинально менялись. Вначале глава компании принял решение увеличить количество выставок-продаж своей продукции с 15 до 45, чтобы приблизить их к домам потенциальных клиентов. Была разработана концепция «Мы идем к вам!», затрачено много времени и средств на поиск и отбор новых консультантов, аренду подходящих помещений и т.д. Но не прошло и двух месяцев, как руководитель решил, что увеличение выставок — это распыление средств и пустая трата времени и будет правильнее, напротив, провести централизацию: купить один большой офис в центре, где устроить большую современную выставку и там формировать заказы, а из уже существующих 15 выставок оставить лишь несколько, по одной в каждом округе. Так была разработана новая концепция, и люди стали активно работать, уже ориентируясь на нее.

Однако еще через четыре месяца, так и не найдя адекватного помещения под офис, руководитель опять решил «все улучшить» и направить инвестиции на реорганизацию непосредственно производственного комплекса. Таким образом, всего за шесть месяцев он принял три абсолютно разных решения, ни одно из которых не было реализовано до конца. И за всем этим, кроме материальных затрат, стояли человеческие судьбы: перевод людей с места на место, набор новых сотрудников, увольнения... Каждое решение обрастало страхами и слухами, так как у людей не было четкого понимания, куда движется

компания и что их ждет. Неудивительно, что когда глава компании выступил на собрании с планами о реорганизации производства и строительстве нового цеха с новой технологической линией, то большинство людей отнеслись к этому крайне скептически и никакого воодушевления в них он не почувствовал. К тому же руководитель узнал, что два менеджера, на которых он очень рассчитывал, собрались покинуть компанию: один уже написал заявление об уходе, а второй, как стало известно, планировал перейти к конкуренту. После этого собрания и состоялась наша встреча.

Мы рассказали лишь о некоторых возможных причинах сопротивления руководителя переменам, о том, почему он сам может «саботировать» изменения. А вот о том, как это происходит, какие способы ухода от проблем при этом используются, следует сказать особо.

## **КАК МЫ ЗАЩИЩАЕМСЯ ОТ ПЕРЕМЕН?**

Когда руководитель приступает к серьезной реорганизации, всегда существуют риски, которые он отслеживает на рациональном уровне, просчитывает, может учесть. Но кроме этих осознанных рисков есть еще подводная часть айсберга — те страхи и опасения, которые не осознаются и могут мешать, тянуть назад. Человеку кажется, что он определился с целью, а на самом деле его все еще точит червь сомнения.

В предыдущей статье речь шла о причинах, порождающих у руководителя бессознательное сопротивление изменениям. Здесь мы расскажем, с помощью каких психологических механизмов мы защищаемся от тех перемен, которые сами же инициировали.

### **Делегирование сопротивления**

Принято считать, что сопротивление изменениям — это прерогатива сотрудников, а руководитель свободен от него. Однако зачастую подчиненные лишь материализуют сопротивление самого руководителя. Вот пример из нашей практики. Руководитель компании провозгласил начало реформ. Нашлись люди, которые искренне поддержали руководителя (назовем их новаторами), и те, кто поддержал его только на словах, а на деле саботировал реформы (консерваторы). И вдруг руководитель, вместо того чтобы однозначно встать на сторону новаторов, начал провоцировать и поощрять консерваторов. Почему? Да



потому, что они персонифицировали ту часть его личности, которая тяготела к стабильности. На каждом совете директоров разыгрывалась своеобразная психодрама — руководитель сталкивал лбами новаторов и консерваторов. Причем делал это неосознанно, таким образом вынося наружу собственный внутренний конфликт. Процесс реформ очень быстро застопорился.

### **Защитный фильтр**

Мы не всегда готовы выбрать из общего потока объективную информацию и увидеть проблемы своей организации такими, каковы они есть в реальности. Умение закрывать глаза на неприятные факты — один из видов психологической защиты. Руководитель строительной компании проводит совещание по срокам сдачи объекта в эксплуатацию. «Сможем ли мы сдать объект через полгода?» — спрашивает он своих замов. «Нет проблем, конечно, сможем!» — отвечает один. «При теперешнем положении дел не сможем», — утверждает другой и приводит объективные причины. Руководитель квалифицирует это как пораженческие настроения и, приезжая на стройку, совершенно искренне не видит фактов, подтверждающих существование проблем, а воспринимает, слышит и видит только ту информацию, которая не вызывает в нем чувства тревоги, отвечает его ожиданиям.

Привычные представления, стереотипы восприятия, к тому же окрашенные эмоциями, также искажают информацию «на входе». Особенно это касается взаимоотношений с людьми, например с членами старой команды, которые продолжают восприниматься как полезные и преданные соратники, хотя на самом деле они давно «переродились».

### **Слепые пятна**

Бывает, что нет никаких манипуляторов, специально искажающих информацию, — мы прекрасно делаем это сами. Например, генеральный директор торгово-производственной компании месяцами не бывал на производстве и тем не менее убеждал и себя, и консультантов, что там «все в порядке». Но, как оказалось, большая часть проблем компании и была связана именно с производством: работа организована из рук вон плохо, сотрудники не соответствуют занимаемым должностям, процветает воровство и т.д. Почему же руководитель так упорно старался этого не видеть?

Управлять разросшейся организацией действительно трудно, и под этим предлогом руководитель как бы отсекает проблемную часть компании, делегируя ответственность своему менеджеру. Потом, ощущая ее как автономную, может спокойно не обращать на нее внимания. Он становится нечувствителен к тревожным сигналам, исходящим из «автономии». Образуется опасное «слепое пятно» в целостном представлении об организации.

К способам психологической защиты относится и «плохая память» — тенденция вытеснять из сознания неудобные факты.

### **Сотворение мифа**

Как известно, свято место пусто не бывает и вытесненное содержание замещается чем-то другим. Иными словами, происходит хорошо знакомое всем «переписывание истории», характерное не только для общественно-политической или семейной жизни, но и для бизнеса тоже.

Неудачи, откровенные провалы вдруг начинают восприниматься как успешные шаги, слабые места чудом «превращаются» в сильные стороны. Такое защитное фантазирование — сотворение мифа — присуще людям эмоциональным, обладающим богатым воображением и даром убеждения. Они искренне живут в искаженной реальности, больше отвечающей их представлениям, чем реальность подлинная.

Владелец крупной торговой компании на протяжении долгого времени искренне считал, что его конкурентным преимуществом является качество изделий и он — лидер на рынке, пока не обнаружилось, что все как раз наоборот.

А другой бизнесмен был уверен, что его сила — в маркетинговой стратегии, хотя это было самое провальное направление: за многотомными отчетами консультантов, сложными красивыми формулировками, «интеллектуальными» схемами он попросту прятался от стоящих перед ним конкретных задач.

Для человека естественно стремление быть первым, уникальным, самым талантливым, и наша психика услужливо поддакивает: «Да, ты самый-самый», помогает оправдать любую ошибку, предохраняя от разочарований и тревог. Механизмы психологической защиты призваны сохранять душевное равновесие и покой «хозяина» часто в ущерб его продвижению к успеху. Здесь вопрос стоит так: либо мы развиваемся, либо защищаемся.

## КАК РУКОВОДИТЕЛЬ ХРАНИТ «ВОЕННУЮ ТАЙНУ»?

Не так давно глава одной крупной компании с недоумением и досадой рассказал мне о том, как его неприятно удивили сотрудники, на которых он возлагал большие надежды. Они уволились из компании в самый неподходящий момент. Бизнесмен, человек интеллигентный и сдержанный, даже употребил слово «кинули». Что же произошло?

### «Ничего никому не скажу»

Руководитель задумал провести реорганизацию, модернизировать производство, сумел привлечь для этого большие средства, решил вопрос с новыми производственными площадями, оформил покупку нового здания под головной офис в центре Москвы и, загрузив работой по реорганизации ближайшее окружение, отправился за границу выбирать новое оборудование. При этом большую часть старых помещений срочно продали, новые еще не были отремонтированы, поэтому сотрудникам пришлось временно ютиться в маленьком тесном офисе. Люди буквально сидели друг у друга на головах, работать было практически невозможно. А самое главное — никто не объяснил им, что происходит, сколько времени им придется работать в таких условиях и, наконец, куда и зачем уехал руководитель. На все вопросы сотрудников приближенные руководителя, посвященные в его планы, отвечали неопределенно. По возвращении руководитель с удивлением обнаружил, что некоторые из ключевых сотрудников, на которых он рассчитывал и которые должны были стать проводниками перемен, «скоропостижно» уволились.

Это было для нашего героя настоящим ударом. Казалось бы, он принял однозначное решение, просчитал все возможные риски, сделал все. Все, кроме одного, — он забыл, что его сотрудники не ясновидящие, способные читать его мысли, а обыкновенные люди, которых нельзя держать на голодном информационном пайке.

Если в нашей картине мира образуется «черная дыра», мы немедленно стремимся ее заполнить. Поэтому когда первое лицо компании забывает обнародовать свои планы, возникает информационный вакуум, который немедленно начинает заполняться домыслами и вымыслами, и сам руководитель становится объектом фантазий. В этой питательной среде плодятся слухи, сплетни, интриги, манипуляции. Почему наш руководитель недосчитался нескольких весьма важных для него фигур? Да потому, что отсутствие информации заставило

людей сделать собственные далеко идущие выводы, а именно, что организация на грани развала.

### **«Скажу, но не все, скажу, но не сам»**

Другой, не менее решительный, руководитель поступил на первый взгляд более разумно: он объявил сотрудникам о предстоящей реорганизации. Объявил, и только — без каких-либо дальнейших разъяснений. В разговоре со мной он сказал: «Если бы я знал, какой шквал эмоций на меня обрушится, я бы ни за что не затевал эту реорганизацию!» Приступая к организационным изменениям, он тщательно продумал все производственные задачи, взвесил все до мельчайших деталей, а вот до так называемого человеческого фактора руки не дошли. Между тем для большинства людей серьезные организационные изменения, да еще окутанные дымкой тайны, — настоящий стресс. А поведение людей в стрессовой ситуации может быть совершенно непредсказуемым, нестандартным и просто эксцентричным: тихие становятся буйными, энергичные — пассивными, ответственные почему-то бросают работу, завязтые холостяки женятся, а примерные супруги разводятся, кто-то уходит в запой, кто-то кидается в крайности — то впадает в эйфорию, то в депрессию и т.д.

Для многих руководителей самого высокого уровня дефицит информации — тоже фактор стресса. За своевременные и точные сведения они платят огромные деньги. Но почему-то часто забывают, что рядовые сотрудники устроены так же: им тоже необходимо ориентироваться в происходящем, представлять перспективу, планировать, им тоже важно управлять собственной судьбой, понимать смысл того, что они делают.

Конечно, информация нужна подчиненным не в том объеме, в каком она существует в голове руководителя. Но людей надо готовить к грядущим переменам, они должны знать ответы хотя бы на следующие вопросы: почему надо что-то менять, для чего, какого результата вы хотите добиться, когда и что предстоит сделать для достижения желаемого, что люди получат и что потеряют, с чем им придется смириться, сколько времени продлится период преобразований.

Информация обязательно должна исходить от первого лица, быть максимально четкой, не допускать разных толкований. Реорганизация — однозначно стрессовая ситуация. В этот период у людей возникает психологическая потребность видеть и слышать своего руководителя — уверенного и спокойного. Никакие самые совершенные носители информации не заменят реального человеческого общения. Важно

получить живую обратную связь, узнать, что людей беспокоит, добро-совестно поработать с возражениями. И чем более амбициозные цели ставит перед собой руководитель, тем большая ответственность и самостоятельность требуется от сотрудников, тем большее значение приобретает живой контакт с людьми, реальный диалог с ними. Конечно, время руководителя — это деньги компании, он физически не может поговорить с каждым, поэтому важно тщательно продумать, как максимально эффективно донести до людей информацию, найти наиболее короткий путь, помня о том, что при каждой следующей передаче от объекта к объекту искажается не менее 10% информации.

### **«Ты — мне, я — тебе»**

И еще один важный момент. В человеческом общении действует закон симметрии. Когда руководитель относится к сотрудникам как к бездушным предметам, делает их объектом манипуляции, когда он закрыт для подчиненных, сотрудники могут реагировать зеркально — пассивностью, обидой, а порой агрессией и местью. Например, работник ворует — что это может означать? В числе многих причин есть и такие: «Мне это сойдет с рук — все равно меня никто не замечает» или: «Если ты со мной обращаешься как с вещью, то и я имею право пользоваться тобой» и т.д. Если же держать подчиненных «за детей», которым не положено знать серьезных вещей, то не стоит удивляться, что взрослые дяди целый день играют в тетрис или «торчат» в Интернете. Их безразличие, безынициативность, инфантильная безответственность — следствие той развращающей обстановки, когда только кто-то один знает, что и как «надо», и несет за это ответственность.

Многие руководители, взявшись за организационные изменения, с удивлением обнаруживают, насколько запутанным, болезненным, длительным, утомительным и трудоемким оказывается этот процесс — и для них, и для сотрудников. Но чтобы стать вашим соратником и начать действовать, сотруднику, по крайней мере, надо «узнать — понять — принять — захотеть». Так вот, «узнать» — это первое, начальное звено цепочки, которую нужно пройти вместе с людьми. Но иногда мы не считаем нужным запустить эту цепочку и не даем возможность сотрудникам даже «узнать».

Сотрудники не умеют читать ваши мысли? И слава богу! Это позволяет вам сформулировать и рассказать им то, что вы считаете нужным, и так, как вы хотите. Главное — не забыть это сделать.



ГЛАВА **13**

Неужели проблемы в компании  
будут всегда?

## **ВОЗРАСТНЫЕ КРИЗИСЫ ОРГАНИЗАЦИИ: КОГДА? КАКИЕ?**

Мне часто приходится слышать от самых разных руководителей примерно одно и то же: чем больше вкладываю в свою компанию сил, средств, времени, тем больше возникает проблем. И все задают практически одинаковый вопрос: ну когда же все это закончится?.. В таких ситуациях утешить нечем: увы, проблемы будут всегда, так как компания — это живой организм. Помните известную шутку: если ты утром проснулся и у тебя ничего не болит, значит, ты умер.

И хотя трудности у каждой компании свои, она, подобно человеку, тоже проходит через так называемые «возрастные кризисы» (самые яркие происходят в один, три, семь, десять лет). В эти периоды организации сталкиваются и с определенными типовыми проблемами. Приведу примеры наиболее распространенных типичных проблем в компаниях разного возраста.

### **Один год: «марш энтузиастов»**

Глава созданной чуть больше года назад торговой компании жаловался, что в последнее время в его организации постоянно случаются авралы: за одно дело хватаются все, а другое не делает никто. Почему так происходит? Дело в том, что в компании нечетко разделены полномочия и обязанности, отсутствует какая-либо внятная структура. Ведь когда компания создавалась, это была «тусовка» родственников, друзей, единомышленников. Знакомая большинству российских предпринимателей картина: все в одной комнате, работа сутками, никакого планирования, роли не распределены. Все делалось сообща и с энтузиазмом, и все делилось поровну — и дела, и деньги. Трудное, но счастливое время — мечты, ажиотаж, эйфория. Однако со временем бизнес расширился, а бессистемность осталась: обязанности и функционально-ролевые отношения не определены, организационная схема существовала только на бумаге и т.п. В результате — хаос, кризис и недоумение руководителя.

### **Три года: «борьба за роль в истории»**

Через какое-то время проблемы в подрастающей организации меняются — например, руководитель производственной фирмы-«трехлетки» среди основных проблем называл массовый уход сотрудников.



Когда мы провели анализ, выяснилось, что каждый считал, что его вклад в развитие компании неоценим: один говорил, что привел первых клиентов, другой — что придумал саму идею и название компании, третий — что нашел офис и с огромным трудом «отбил» его у конкурентов и т.д. И каждый был уверен, что именно он достоин занять более высокую позицию, самостоятельную и самодостаточную. Естественно, развернулась острая конкуренция за ресурсы и статус. И те, кто почувствовали себя недооцененными, в сердцах «хлопали дверью». К тому же в компании начались финансовые злоупотребления, которые возникали, помимо прочего, из-за отсутствия четкой системы отчетности и контроля.

### **Семь лет: «теплое местечко»**

Работая с крупной инвестиционной компанией, недавно отметившей свое семилетие, мы обнаружили проблемы иного рода: топ-менеджеры потеряли «драйв», и их силы были в основном направлены на сохранение стабильности своего положения и тех льгот, которые они сумели получить к этому времени. Сотрудники, соответственно, тоже ставили перед собой задачи, достижение которых явно не требовало больших усилий. Издержки компании постоянно росли, прибыль падала. Новые люди, которые приходили с идеями и желанием работать, встречали резкое сопротивление «старой» команды. В компании начали процветать интриги и подсиживание, внутри образовался центр неформальной власти, и, как следствие, для собственника возникла реальная угроза потери управляемости компанией.

### **Десять лет**

Типичные проблемы встречаются и в более «взрослых» компаниях. Однако чем старше становится организация, тем сильнее кризис окрашен индивидуальными особенностями руководителя. Приведу примеры кризисов в двух десятилетних компаниях — по российским меркам это уже вполне зрелые организации.

**«Организационная инфре́ния».** Компания X за десять лет стала достаточно крупным холдингом, с большим производственным и торговым оборотом. В ее состав входят несколько производств, торговые компании, аудиторские фирмы— всего около 15 дочерних структур. Однако руководитель видит, что он не получает той финансовой

отдачи, на которую рассчитывает. Когда мы провели анализ, обнаружили много интересных для него вещей. Например, полное несоответствие формальной и неформальной структур: между тем, что было написано на бумаге и что происходило в реальности, не было ничего общего. В нескольких его компаниях формальные руководители, назначенные много лет назад и за это время успевшие заработать приличные состояния, уже давно практически ничего не делали. Они постоянно разъезжали по разным странам: то к семьям в Женеву, то к друзьям на Лазурный берег, и лишь изредка «отмечались» в офисе. Реально оперативной деятельностью управляли их «дублиеры». Что получалось? Если собственник поручал задание формальному начальнику, тот часто его не выполнял, если реальному — формальный руководитель нередко его «тормозил». В условиях такого «двоевластия» ответственного не оказывалось вовсе, решения «зависали» в воздухе, задания не доходили до конкретных исполнителей. Они, кстати, очень хорошо этим пользовались — не выполняли задания, ссылаясь на указания то одного, то другого начальника, месяцами согласовывали простейшие документы и т.д. Образовалась своеобразная «серая зона», в которую, как в болото, проваливались ресурсы компании: время, отведенное на выполнение работы, деньги, которые выделяются на проекты, энергия и усилия людей, а также главные ресурсы компании — время и здоровье руководителя.

И такое раздвоение и несогласованность были во всем: люди, работающие на одних и тех же позициях, получали зарплату, отличающуюся в несколько раз, бюджеты, распределяемые на разные подразделения, были неадекватны прибыли, которую они зарабатывали; некоторые руководители из старой команды могли попасть к главе компании в любое время, хотя уже давно ничего не делали для бизнеса, а те, кто реально управляли и принимали решения, не могли пробиться «к телу» и т.д. и т.п. На вопросы, почему так происходит, ответ чаще всего был один: «Так исторически сложилось». Когда нет четкой, единой системы, и возникает такая «организационная шизофрения». И сам руководитель часто ощущал в этой расплывчатой ситуации свою беспомощность и не знал, как с этим справиться.

*«Ну-ка, отними!»* Пример достаточно типичного кризиса в другой 10-летней компании. Руководитель, который являлся владельцем, основателем и генеральным менеджером в одном лице, собирался отойти



от дел, заниматься какими-то иными проектами и вообще «пожить, наконец, для себя». Он назначил вместо себя нового генерального директора — опытного и квалифицированного профессионала, которому на словах полностью передал оперативное управление. Но на деле получалось по-другому: возвращаясь наскаками из-за границы, конкретно ни во что не вникая, он тут же по привычке начинал руководить всеми компаниями, обращаясь к их директорам через голову генерального, зачастую отменяя его решения. Посиживая вечерами в «Шварцвальде» со старой командой, он с удовольствием подшучивал над генеральным директором, обсуждал и осуждал его действия. А позже в телефонных разговорах из-за границы возмущался: «Почему у тебя проекты буксуют, сделки не завершены, ты что, не можешь людей построить?» Ему и в голову не приходило, что он сам за несколько вечеров разрушал авторитет и 2-3-месячные усилия своего генерального менеджера. И искренне сокрушаясь, что тот не справляется, принимает неверные решения, при нем холдинг теряет свои позиции на рынке, он дал очередную заявку в хедхантинговое агентство на поиск нового генерального директора в надежде, что новенький не подведет. А на самом деле он пока не готов полностью «отпустить» власть и реально передать управление в руки «чужого» человека. Кстати, именно с этой проблемой сегодня сталкиваются многие российские компании, отметившие свое десятилетие.

Итак, кризисы неизбежны, но важно понимать, что это всегда концентрация не только проблем, но и возможностей. И от того, как поведет себя руководитель, зависит дальнейшее движение организации — либо вперед, навстречу успеху, либо, наоборот, к стагнации и, возможно, гибели. Главное — найти в себе силы и политическую волю не закрывать глаза на происходящее и действовать. К тому же понимание основных закономерностей кризисов позволяет вовремя разглядеть симптомы их приближения.

Безусловно, сразу решить все проблемы невозможно. Поэтому задача руководителя постараться понять, какая из них наиболее значима, жизненно важна, критична для данного этапа, и сконцентрировать усилия именно на ее решении — возможно, это и станет основной «точкой роста». Остальные вопросы могут даже разрешиться сами собой после того, как будет устранен основной конфликт, деструктивно действующий на организацию изнутри. Тогда и высвободится энергия для движения вперед.

## ЗАЧЕМ ЛЮДИ ОПАЗДЫВАЮТ?

Опоздания сотрудников - ^серьезная проблема для руководителя. Они могут вызывать целую гамму эмоций — от недоумения и легкого раздражения до бешенства пополам с беспомощностью: ну все попробовал, ничего не помогает!

Давайте рассмотрим ситуацию с другой точки зрения — не почему люди опаздывают, а зачем. Иными словами, какую выгоду — явную или скрытую — человек получает от своих опозданий?

### Оппозиционер

Хотелось бы начать с одного характерного примера. Молодой человек работал в организации, где очень строго относились к дисциплине. Он всегда опаздывал на работу на **20** минут, несмотря на гнев начальства. В конце концов ему было велено написать заявление с просьбой разрешить **20**-минутные опоздания по уважительной причине. После этого он стал опаздывать на **40** минут.

Почему же такие гуманные и разумные меры не решили проблему? Несмотря на свои **30** лет, этот человек во многом незрелый подросток. Для него опоздание — это форма безопасного протеста против спущенных сверху норм и правил. Внешне он вполне лоялен, управляем, но в нем живет саботажник. И если жесткими мерами добиться от него своевременного прихода на работу, его саботаж проявится по-другому — например, он будет в рабочее время играть в компьютерные игры.

А вот совсем другой пример. Немолодая интеллигентная женщина всю жизнь не могла никуда прийти вовремя, постоянно опаздывала минут на **10-15**. При этом во всем остальном она была человеком обязательным и ответственным. Во время работы с психологом она вспомнила ситуацию из своего детства. Однажды она тяжело заболела. И пока ее мама в панике вызывала «скорую» и везла ее в больницу, прошло много времени, и мама сильно опоздала на работу. Дело было в сталинские времена, и маму привлекли к суду. Девочка испытала страшный стресс, который повлиял на всю ее жизнь. Своими опозданиями она снова и снова доказывала, что мама тогда «правильно опоздала», не бросив ее одну, больную, с высокой температурой. Это тоже *протест* — против чудовищной несправедливости, протест, обращенный в далекое прошлое.

### **Властелин времени**

Некоторые люди необходимость приходить вовремя воспринимают как ограничение их личной свободы. Для них убийственно ощущение законченности, окончательного выбора. Опаздывая, они сохраняют иллюзорное ощущение свободы.

Еще дальше идут люди, которые всегда планируют свои дела и встречи так, что их физически нельзя уложить в запланированное время. У них всегда все впрытк, остановка на 10 минут в пробке на дороге сбивает весь их день. Опоздав на первую встречу на 15 минут, на третью они опаздывают минут на 40, а на четвертую и вовсе не успевают прийти.

Естественный вопрос: зачем составлять столь нереалистичный график? Это дает возможность такому человеку чувствовать себя «властелином времени»: он как будто управляет временем, «растягивает» его, произвольно перекраивая под свои нужды. Он следует собственной логике: не «я успею на эту встречу, так как у меня есть свободный час в середине дня», а «я хочу успеть на эту встречу, поэтому у меня появится свободный час в середине дня» — даже если этому часу неоткуда взяться. Здесь опоздания — это плата за иллюзорную власть над временем.

### **Эгоцентрик**

Близко к «властелину времени» стоит эгоцентрик. «Пусть весь мир подождет!» — выражение его неуважения и пренебрежения к людям. Есть еще один лозунг: «Без нас не начнут!» Особенно «приятно» столкнуться с таким человеком в самолете, когда из-за него на 1,5-2 часа задерживают рейс, так как он сдал багаж и удалился в ресторан. Основная мотивация подобного персонажа — привлечение внимания к собственной персоне.

### **Актер**

Как известно, «игры, в которые играют люди», могут быть порой неожиданными. Вспоминается один человек, который настолько привык выступать как мальчик для битья, что невольно все время подставлялся. В частности, он постоянно опаздывал — как будто специально для того, чтобы лишний раз почувствовать себя виноватым. Весь его вид говорил: «Я такой недотепа, что с меня взять!» Если лишить подобных «актеров» того внимания, которого они ожидают, скорее всего, они

перестанут опаздывать. Правда, не исключено, что они придумают что-нибудь другое, чтобы оказаться в «свете рампы».

Мы видим, что опаздывают не только самоуверенные эгоисты. Тревожные и неуверенные в себе люди тоже могут опаздывать, однако их опоздания происходят по совершенно иному сценарию. Один человек как-то признался, что всегда приходит на встречу на несколько минут позже, потому что совершенно не переносит ситуации ожидания — чувствует себя крайне неловко. Для него опоздание — это избегание тревоги.

Итак, что же делать с опозданиями? Конечно, всегда есть общие, обязательные для всех правила и требования, на соблюдении которых может настаивать руководитель. Но бывают ситуации, когда имеет смысл применить индивидуальный подход.

Представьте себе, что у опоздавшего на одной чаше весов лежат все проблемы, связанные с опозданиями, — гнев начальства, выговоры, сорванные контракты и невыполненные обещания. А на другой — явные и скрытые выгоды. И нередко вторая чаша может перевесить. Понимание того, что движет данным конкретным человеком, что именно заставляет его опаздывать вновь и вновь, подскажет, как поступить.

## **СТАРАЯ КОМАНДА: «ЗОЛОТОЙ ФОНД» ИЛИ «КАМЕНЬ НА ШЕЕ»?**

В развитии любой компании рано или поздно наступает этап перехода от «интуитивного» бизнеса к системному — выработке стратегических ориентиров, построению четкой организационной структуры, переходу на единые стандарты управления и т.д. Сопротивление изменениям неизбежно. И руководитель вправе надеяться, что его опорой в этот трудный момент станет команда, состоящая из проверенных, преданных компании сотрудников, — «команда ветеранов». Но на практике зачастую приходится сталкиваться с сопротивлением именно со стороны «ветеранов».

За много лет в компании складывается своя иерархия ценностей, определенная система отношений, в которой «ветераны» занимают очень серьезные позиции. Они достались им не просто, и сдавать их они, как правило, не намерены. У них масса заслуженных привилегий: зарплата в несколько раз выше, чем у остальных, премии «за выслугу лет», социальный пакет, бонусы и главное — история личных отношений с руководителем. Какова сегодня роль «ветеранов» в организации? Условно можно выделить несколько основных типов.

### **Профессионалы**

В начальный, «романтический» период становления компании, когда все жили одной мечтой-идеей, профессионализм отступал на второй план: главной была готовность выказать свои силы, энергию. За время существования компании многие из тех, с кем руководитель когда-то начинал свое дело, выросли в настоящих профи, заняли ключевые должности, успешно и эффективно работают.

### **Хранители традиций**

Старые сотрудники — носители организационной памяти и корпоративных традиций. Руководителю трудно расстаться с ними не только из этических соображений: за годы существования компании ими наработаны контакты (в том числе и личные), связи с партнерами, клиентская база. Они воспринимаются окружающими как неотъемлемая часть компании, как элемент ее имиджа.

### **Имитаторы**

Среди тех, кто работает в компании с момента ее основания, есть люди, давно утратившие связь с руководителем. Теплые дружеские отноше-



ния остались в прошлом. Но имитатор прекрасно понимает, насколько выгодно поддерживать имидж влиятельного человека, к мнению которого руководитель по-прежнему прислушивается. Поэтому он старается как можно больше крутиться в приемной, а потом рассказывать направо и налево, чем помог руководителю, что посоветовал и т.д.

### **Подрывники**

Самая опасная категория «ветеранов» — это те, кто не заинтересованы в финансовой и кадровой прозрачности, без которой компания сегодня не может нормально функционировать. Они давно уже работают не на компанию, а на себя — на собственные интересы, на сохранение своего положения, а недостаток профессионализма компенсируют умением искусно лавировать, плести интриги, избавляясь от возможных конкурентов, проводить свою, подковерную кадровую политику, манипулировать руководителем — его мнением, мыслями.

Эти люди разлагают организацию изнутри: создают вокруг руководителя ложное информационное поле, искажают поступающую к нему информацию, становятся буфером между ним и сотрудниками. В результате руководитель не знает свой коллектив. Зато сотрудники видят, кто и за счет чего процветает в компании, понимают, что их профессионализм и старание вряд ли будут оценены по достоинству, и ведут себя соответственно: одни работают без энтузиазма и, наработывая стаж и портфолио, подыскивают место в другой компании, где их оценят, где возможен нормальный карьерный рост; другие вообще перестают делать что-либо действительно полезное, прекрасно понимая, что это никак не повлияет на оценку их труда.

Прежде чем приступить к реформированию организации, руководителю надо оценить расстановку сил и понять, как поступить со старой командой. Если руководитель — человек принципиальный, порядочный, то для него это становится серьезной проблемой. Невозможно просто так отмахнуться от людей, с которыми ты когда-то начинал свое дело, кто был твоим соратником в трудные времена, когда решался вопрос «быть или не быть?», кто работал, не считаясь со временем, месяцами не получая зарплату. Что может предпринять руководитель?

Типичный пример: старый друг и соратник взял себе за правило ежедневно навещать руководителя и, решив, что имеет приоритет перед другими посетителями, без предупреждения проникать в кабинет, не интересуясь, есть ли у шефа возможность решать сейчас именно его вопросы. В конце концов руководителю пришлось аккуратно, но твердо

объяснить другу, что в рабочее время все сотрудники равны и, если вопрос не срочный, ему придется записаться на прием. В противном случае руководитель будет иметь полное моральное право его не принять.

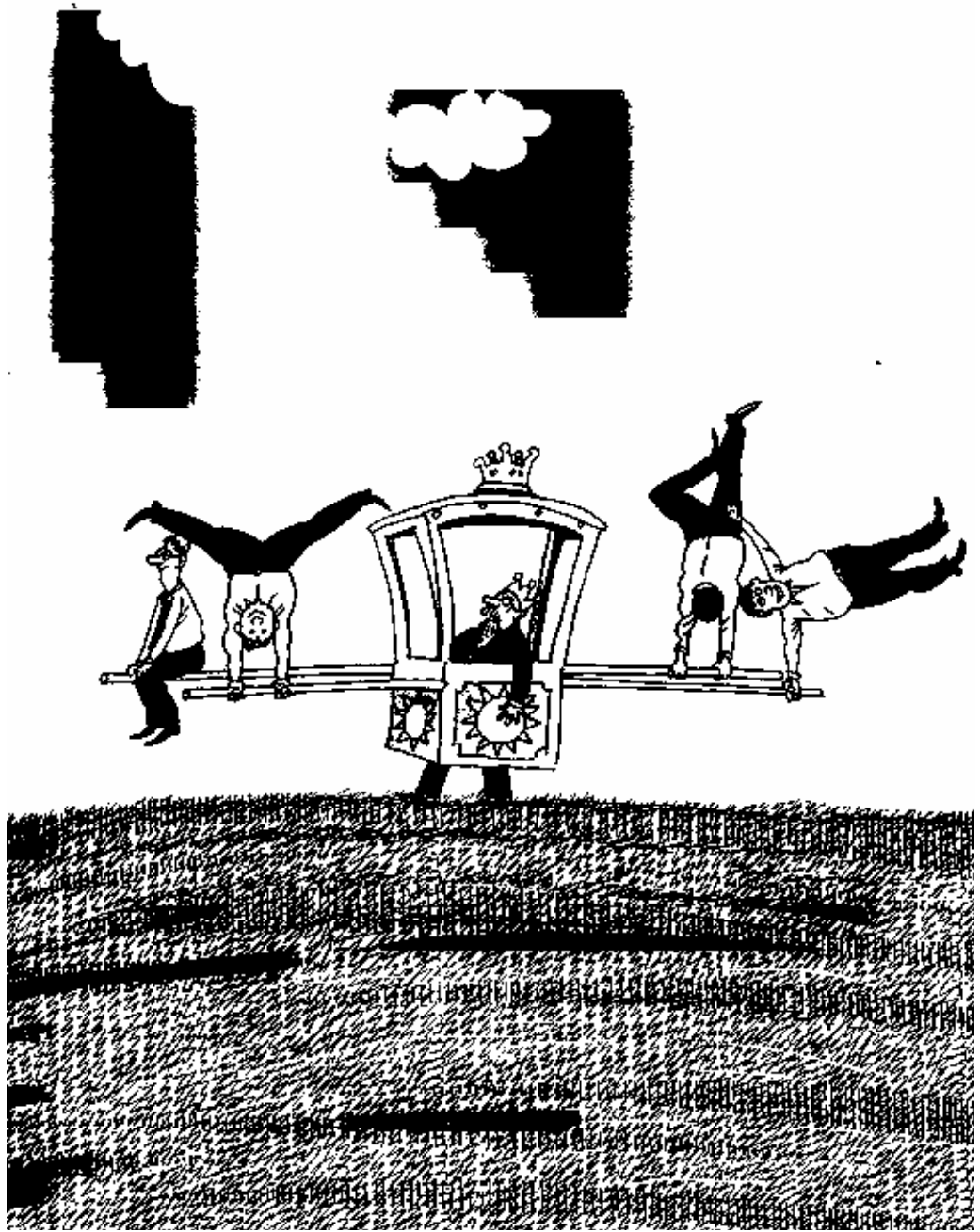
Лучшее лекарство от слухов и интриг — открытое информационное пространство. Когда «доступ к телу» руководителя перестает быть привилегией избранных и каждый сотрудник знает, что шеф открыт для содержательного общения, это лишает имитаторов возможности распускать слухи, поддерживая этим свой давно пошатнувшийся авторитет.

С теми, кто тормозит развитие компании, наносит ей явный вред — и «моральный», и материальный, — придется расстаться. Кстати, в некоторых западных компаниях используют аутиплейсмент: если «ветеран» не вписывается в новую структуру, компания платит рекрутерам, чтобы они устроили его на работу в другую организацию. Что же касается хранителей традиций, то они должны занять специально созданную для них нишу, чтобы их знания, опыт и связи продолжали работать на компанию.

К примеру, не так давно мы проводили асессмент организации в компании, где были аналогичные проблемы. Организация смогла сделать резкий рывок вперед, решив вопрос со «стариками». Оказалось, что несколько человек из старой команды просто тянули из организации деньги, воспользовавшись наработанными за долгие годы финансовыми схемами и связями, — их уволили. Те, кто работал профессионально, спокойно вписались в новую структуру компании. А часть «ветеранов» вошла в специально созданный экспертный совет, выведенный за рамки организационной структуры (и соответственно лишенный реальных полномочий): им была оставлена их зарплата, а их прежние должности заняли новые люди — настоящие профессионалы.

Сегодня нецелесообразно оценивать сотрудников лишь по принципу личной преданности: нужны люди, которые будут эффективно работать и приносить прибыль. При принятии кадровых решений оценивается прежде всего профессионализм. Даже на руководящую позицию может устроиться человек с улицы, если он настоящий профи.

Самая удобная для руководителя позиция в отношениях с разными категориями сотрудников — и с новичками, и с «ветеранами» — разумное дистанцирование в сочетании с доступностью и открытостью для содержательного диалога. Это предотвратит искажение информации, создаст атмосферу взаимного доверия, и сотрудники будут уверены, что главным критерием оценки каждого в их компании являются профессионализм и работа на общее благо.





ГЛАВА **14**

Как сформировать свой «ближний круг»?

## БЛИЖНИЙ КРУГ: ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО?

Найти охранника, шофера или секретаря, казалось бы, дело нехитрое — это не топ-менеджмент, не советники, не консультанты. Но все просто только на первый взгляд. Личный охранник, водитель и секретарь входят в так называемый ближний круг руководителя, политика или бизнесмена. От их поведения, профессионализма и личностных качеств во многом зависят его жизнь, безопасность и репутация. Таких сотрудников нельзя часто менять: они выполняют функцию психологической защиты руководителя, являются своеобразным буфером между ним и внешней средой, в какой-то степени формируют его мнение об окружающих, они его «глаза и уши».

Четкое исполнение ими своих функциональных обязанностей дает ему возможность заниматься бизнесом, не отвлекаясь на мелочи.

Еще один важный момент: руководителю должно быть комфортно с людьми из ближнего круга. Они должны быть всегда рядом, оставаясь незаметными. Они не должны раздражать, отвлекать, оттягивать на себя внимание и силы шефа. Их личностные качества не должны входить в противоречие с личностными качествами будущего начальника. Скажем, руководителю функциональному, немногословному нужны рядом люди, для которых дистанцирование, молчаливое исполнение обязанностей является естественным. Представьте, что такой руководитель взял в секретари женщину трудолюбивую и преданную, но чересчур чувствительную. Для нее важны теплые человеческие отношения, важно, как она выглядит, ей необходимо, чтобы ее хвалили. Как человек эмоционально зависимый, она страдает рядом с сухим, жестким начальником, эффективность работы падает. Ей нужен другой босс, а боссу — другой секретарь.

Если руководителю необходимо выговориться, снять стресс, разразиться гневной тирадой — ему нужен водитель, который готов его спокойно выслушать, что-то обсудить при соблюдении четкой дистанции. А некоторым руководителям, увы, нужны «мальчишки для битья». Значит, рядом должны быть люди неагрессивные, незлопамятные, которые абсолютно спокойно относятся к привычке босса вымещать на них свое раздражение на заместителя или клиента. Мыслят они, как правило, примерно так: хозяин — барин, покричал да перестал, а в целом он нормальный человек, и меня его гнев не задает. В конце концов, работа есть работа, везде свои издержки.

Очень важна мотивация к работе. Сегодня появляется все больше людей, которые относятся к работе секретаря, охранника или личного

шофера как к серьезной профессиональной деятельности. Им важна сама работа и адекватное материальное вознаграждение. Именно таких людей и надо приглашать, а не тех, кто рассматривает свою должность как ступеньку карьерной лестницы, как вынужденный шаг.

Поэтому главный критерий отбора сотрудников, которые войдут в ближний круг, — настрой на четкое выполнение своих функциональных обязанностей: охранник должен обеспечивать безопасность, секретарь — сервис, а водитель — приезжать в срок, четко следовать по маршруту и т.д. Кроме того, важны надежность, лояльность, управляемость, преданность шефу, умение ставить его интересы выше собственных, держать язык за зубами, не распространять конфиденциальную информацию. И еще один важный момент — отсутствие склонности к манипулированию.

к  
L

## **БЛИЖНИЙ КРУГ: ОХРАНА**

Какие плюсы получает руководитель, верно выбравший своих помощников, ясно каждому. А какие опасности ждут того, кто сделал неверный выбор? Мы поговорим о том, как правильно выбрать охранника.

Известия о покушениях на бизнесменов, банкиров, политиков постоянно мелькают в сводках новостей. Специалисты считают, что в четырех случаях из пяти трагедию можно было предотвратить, если бы охрана действовала профессионально.

За 10 последних лет, когда телохранители стали очень востребованы, успели сформироваться устойчивые стереотипы, целое «собрание заблуждений», следуя которым, вы ставите под угрозу свою безопасность. Стоит выделить четыре самых опасных.

### **Профи**

Почему-то считается, что лучшие телохранители получаются из бывших сотрудников госбезопасности или милиции. Их профессиональный опыт и старые связи действительно пойдут на пользу делу. Но кое-какие навыки могут оказаться чрезвычайно вредными. Например, бывшие оперативники забывают о том, что частный охранник может применить оружие только в случае необходимой обороны, а физическое воздействие (даже с целью защиты клиента) легко расценить как злостное хулиганство. Они чрезмерно мнительны, часто преувеличивают возможную опасность, разоблачают ими же придуманные заговоры.

Такой охранник готов запугать клиента, сделать из него параноика, подозревающего всех и вся, — и все это ради того, чтобы убедить клиента в собственной незаменимости. Еще один отрицательный момент — неумение «бывших» почувствовать грань между частной жизнью клиента и его профессиональной деятельностью, их амбициозность, стремление выйти за рамки своих полномочий. Чем заканчиваются подобные отношения, мы хорошо знаем — достаточно вспомнить мемуары бывшего телохранителя нашего бывшего президента.

### **Солдат**

Еще одно заблуждение — едва ли не самое опасное — желание видеть рядом с собой человека «опытного», «понюхавшего пороху». В последнее время модно стало брать в телохранители тех, кто служил в горячих точках, спецназе или десанте. К сожалению, у таких людей возможны психические отклонения — так называемые посттравматические стрессовые расстройства: заторможенность или, наоборот, повышенная возбудимость, бессонница, ночные кошмары, депрессия, алкоголизм, вспышки жестокости и т.д. В экстремальной ситуации такой человек способен утратить чувство реальности: ему вдруг померещится, что он на передовой под пулями врага, и он действительно может открыть огонь, поставив под угрозу жизнь всех, кто окажется поблизости. Вероятно, поэтому американские бизнесмены не берут в телохранители ветеранов Вьетнама или бывших морских пехотинцев.

Если вам все-таки хочется иметь телохранителя с военной выправкой, обратите внимание на увольняющихся из армии младших офицеров и прапорщиков — из них получаются хорошие охранники.

### **Терминатор**

Корни этого стереотипа надо искать в американском кино. Голливудский стандарт: высокий широкоплечий красавец с пудовыми кулаками а-ля Шварценеггер — боец, агрессор, зачастую мастер восточных единоборств, чемпион по кикбоксингу и т.д., борющийся за восстановление справедливости. Но такому человеку скучно заниматься сопровождением клиента: им движет стремление «поиграть мускулами», продемонстрировать свои физические возможности, он думает прежде всего о себе, а не о клиенте, которого зачастую презирает как «слабака». Агрессивный охранник способен сам спровоцировать возникновение опасной ситуации. Кроме того, человек со склонностью к конфронтации всегда найдет причину для конфликта и с самим клиентом — скажем, на классовой,





финансовой или национальной почве. Такие люди с легкостью меняют одного клиента на другого, работают на тех, кто больше платит.

### **Игрок**

Кто сказал, что главная задача телохранителя — закрыть клиента от пуль собственным телом? Его задача — не «бросаться грудью на амбразуру», а предотвращать возникновение опасных ситуаций, спокойно и грамотно действовать в экстремальных условиях. Телохранитель, который не смог предотвратить нападение и дело дошло до рукопашной, — не профессионал. Хотя есть охранники, которые, кажется, только этого и ждут. Для таких красавцев, «героев» работа — романтическое приключение, возможность продемонстрировать свои достоинства, исполнить свой «высокий долг», чтобы было, что вспомнить. Такой человек по своей природе — игрок, авантюрист, он работает не на клиента, а на себя со всеми вытекающими отсюда печальными последствиями.

Личный охранник не должен выделяться ни внешностью, ни поведением, зато ему необходим ряд специфических качеств: отношение к охране как к работе, и не более того, умение продумывать свои действия на несколько шагов вперед, выявлять среди окружающих босса людей тех, кто может представлять потенциальную опасность, предвидеть угрозу и уметь предотвращать ее, вести себя достойно и во время протокольного мероприятия, и в ресторане, и на улице. Интеллект телохранителя должен быть не ниже статистической нормы.

Выбирая охранника, надо учитывать и личностные особенности кандидата. Руководитель и телохранитель будут взаимодействовать постоянно, поэтому они не должны раздражать друг друга поведением и манерами.

## **БЛИЖНИЙ КРУГ: ЛИЧНЫЙ ВОДИТЕЛЬ**

Когда речь заходит о необходимых качествах личного водителя, первое, что приходит в голову, — не пьет, не курит и виртуозно управляет автомобилем. Казалось бы, какая разница, какой у водителя характер? Но разница есть, и значительная. От личностных качеств водителя, его психологических особенностей, событий, происходящих в его личной жизни, во многом зависит выполнение им профессиональных обязанностей, а значит, надежность и безопасность обслуживания клиента. Существует несколько типов водителей, способных осложнить жизнь своему шефу.

### **Душка**

Это милейший человек, который стремится угадать желания шефа, стать его другом, почти членом семьи. Он с удовольствием выполняет личные поручения, возит жену и тещу по магазинам. Казалось бы, какие могут быть проблемы? Но, пользуясь доверием шефа, получая доступ к конфиденциальной информации, хитрый и угодливый подхалим постепенно становится влиятельной фигурой в компании, проводит за спиной «хозяина» собственную политику: контролирует «доступ к телу» босса, отдавая предпочтение одним и придерживая других, чувствует себя в центре событий — почти VIP-персоной, пытается подсказывать хозяину, как руководить, воспитывать детей и т.д. «Акции» подхалима растут до тех пор, пока он не потеряет чувство меры. Руководители такого панибратства, как правило, не прощают.

### **Бывший**

Еще один опасный тип личного шофера — «случайный» человек: бывший служащий, инженер или научный работник, которого обстоятельства вынудили оставить прежнюю специальность и зарабатывать деньги другим способом. Руководителям нравятся такие люди: с ними есть о чем поговорить, они могут дать дельный совет, поддержать разговор. И руководитель не замечает, что имеет дело с человеком амбициозным, но нереализованным, который никогда не смирится с положением «простого шофера». Его будут раздражать поведение и манеры шефа. Зависть и тщательно скрываемая ненависть к «везунчику» в конце концов заставляют водителя действовать: распространять сплетни, которые могут стоить клиенту репутации, продавать информацию о шефе конкурентам, устраивать маленькие неприятности с серьезными последствиями — например, «случайную» поломку машины по пути на важные переговоры.

### **Тайный алкоголик**

Несмотря на все старания менеджеров по персоналу, на должность водителя может попасть человек, страдающий алкогольной зависимостью: вполне приличный с виду, серьезный господин может оказаться тайным алкоголиком. Несколько месяцев безупречной службы — и он исчезает на неделю или две, никого не предупредив. Еще более опасны «бывшие» закодированные алкоголики: такие люди живут в постоянном напряжении, чреватом неконтролируемыми вспышками агрессии.

### **Забияка**

Если ваш водитель постоянно попадает в неприятные истории (аварии, драки, угон автомобиля и т.д.) и все это — «происки конкурентов», будьте внимательны: возможно, вы имеете дело с асоциальным психопатом (проще говоря — хулиганом), чья скрытая агрессия провоцирует окружающих. Такой водитель может исчезнуть на служебной машине на несколько дней, а потом сочинить историю о болезненных родственниках. Люди инфантильные и безответственные, они особенно опасны в роли персональных водителей крупных чиновников: размытые моральные нормы, близость к власти дают ощущение безнаказанности, делая их совершенно неуправляемыми. Распознать «хулигана» можно, изучив его биографию: сколько раз был женат, были ли приводы в милицию и т.д.

### **Кого выбрать?**

Найти идеального водителя чрезвычайно трудно, но возможно, если подойти к этому вопросу серьезно и основательно. Лучшая характеристика для личного водителя — «обычный» человек: обыкновенная биография без взлетов и падений, точность, уверенность в себе, желание хорошо зарабатывать, привязанность к семье, гордость за свою профессию и успехи босса, чувство собственного достоинства и умение дистанцироваться как от начальника, так и от его окружения.

Хорошо, когда водитель не болтлив, не заводит разговор первым, не досаждаёт боссу обсуждением личных проблем. Еще лучше — когда умеет держать язык за зубами и не склонен перемывать косточки шефу (а заодно и сообщать конфиденциальную информацию) в компании с другими водителями.

Подбирая водителя, безусловно, надо учитывать его совместимость с руководителем. Тем же, кому водитель нужен не только в этом качестве, но и в качестве «жилетки» или «громоотвода», стоит заранее убедиться, что кандидат сможет достойно сыграть эту роль.

## **БЛИЖНИЙ КРУГ: СЕКРЕТАРИ**

В России должность секретаря традиционно занимают представительницы слабого пола. Считается, что секретарь — визитная карточка, лицо фирмы. Многие руководители понимают это буквально и ищут не профессионала, а женщину с презентабельной внешностью. Но,

как говорится, с лица воды не пить. Отнесясь к выбору секретаря, как к покупке красивой игрушки, руководитель сильно рискует. По моим наблюдениям, есть несколько типов секретарей, которых стоит опасаться: они способны развалить дела босса, испортить его отношения с окружением, нанести серьезный ущерб его карьере и репутации.

### **Идеал**

Каждый мужчина мечтает видеть рядом с собой женщину, которая считает его самым умным, влиятельным, сморит на него с уважением и восхищением, помогает во всем, не возражает и т.д. При этом она хороша собой, рабски преданна и по-матерински заботлива. Однако такое сочетание редко встречается в природе, чаще это сознательно исполняемая роль с целью заполучить шефа в мужья любой ценой (развал семьи, подмоченная репутация). Но как только цель достигнута, может произойти волшебное преобразование: царица превратится в лягушку, все замечательные качества мгновенно исчезнут, а вместе с ними и мечты бывшего босса (теперь мужа) об идеальной женщине.

### **Амбициозный прагматик**

Опасность представляют и те, кто рассматривает свою должность как первую ступень в карьерной лестнице. Они считают свою должность временным пристанищем и работают не на интересы шефа, а на собственные интересы: берутся за любые сложные задания, чтобы показать, что обладают знаниями и навыками, ставящими их гораздо выше обычного секретаря, внимательно присматриваются к окружению шефа, его партнерам и клиентам, завязывает полезные знакомства. Если ваш секретарь стесняется называть себя секретарем, а предпочитает более красивые названия «офис-менеджер» или «помощник руководителя», вряд ли стоит рассчитывать на долговременное сотрудничество. Такие в секретарях не задерживаются: почувствовав что их не оценили по достоинству, они уходят сами.

### **Манипулятор**

Есть еще один тип тщеславных секретарш. Но им не нужна друга\* должность, для удовлетворения амбиций им вполне достаточно сознания своей власти в роли приближенной первого лица. На первый взгляд такая секретарша— настоящий клад. Преданна, незаменима

знает все о шефе: его склонностях, предпочтениях, улавливает любую перемену в его настроении. Одно плохо — дама склонна к манипуляции. Пользуясь близостью к руководителю и доступом к разнообразной информации, она постепенно начинает манипулировать и боссом, и сотрудниками, превращаясь в серого кардинала, за спиной руководителя проводит собственную политику, часто в ущерб интересам шефа.

### **Принцесса на горошине**

Бывают секретари, у которых вся жизнь — сплошные проблемы: в семье, у родственников, друзей и знакомых. И проблемы шефа эта секретарша принимает так близко к сердцу, что постоянно находится на грани между здоровьем и болезнью. Такая хрупкая и впечатлительная, она постоянно чем-то расстроена и озабочена. Поэтому ее нельзя нагружать работой, лучше отпустить домой или отправить отдохнуть в санаторий, а ее обязанности взять на себя или распределить между другими сотрудниками. Как правило, такие секретарши отличаются профессиональной некомпетентностью и в большей мере создают, чем решают проблемы.

### **Леди**

Правда, приятно и престижно иметь секретаря с высшим образованием и из хорошей семьи? Увы, такие женщины считают себя жертвами обстоятельств, вынужденными заниматься «неблагодарной» работой, поэтому часто презирают своих боссов и чувствуют себя униженными, выполняя распоряжения «неотесанного мужлана». Такая «леди» всегда не в настроении, заставляя шефа волей-неволей чувствовать себя вечно виноватым. О какой эффективности может идти речь, если шефу приходится думать не о том, что ей поручить, а о том, как бы ее не обидеть, не расстроить и т.д.? Каким же должен быть нормальный секретарь? Хороший интеллект, гибкость, коммуникабельность, отсутствие лишних амбиций, сосредоточенность не на своем внутреннем состоянии, а на работе, умение быстро принимать решения, планировать рабочий день и т.д. Солидные компании часто предпочитают, чтобы в должности секретаря была женщина не моложе 27 лет, без карьерных и личных амбиций: она уже сформировалась как личность, у нее есть семья, ребенок, она с уважением относится к своему начальнику и действует только в его интересах.



## ТРИ ШАГА К «ПРАВИЛЬНОМУ» ЗАМУ

«Хочешь сделать хорошо — сделай сам». И это, действительно, так. Однако компания растет, круг вопросов, решаемых первым лицом, постоянно расширяется, поэтому проблема, кому перепоручить часть дел, встает все острее.

Ведь зам — это больше, чем просто должность. Спросите у любого ребенка, кем он хочет стать, когда вырастет. Наверняка услышите в ответ — врачом, банкиром, космонавтом... Вряд ли кто скажет: «Хочу быть заместителем директора». Почему? Потому что заместитель — это не профессия, а скорее позиция. А значит, человек, ее занимающий, должен быть адекватно позиционирован — в отношении первого лица, его целей, интересов, в отношении тех задач, которые стоят перед компанией, и т.д. и т.п.

Очевидно, что общих рецептов того, каким должен быть заместитель, не существует, хотя есть много абстрактно правильных тезисов, которыми пестрят книги по менеджменту и с которыми трудно не согласиться. Например, если руководитель — стратег, то его зам должен быть тактиком, если первый — организатор, то второму непременно надо быть специалистом — «профи», и что конкуренция между первым и вторым лицами компании — это плохо. Но эти рецепты малоэффективны в отрыве от реальной ситуации, без учета множества конкретных факторов. Например, конкуренция, когда первое и второе лица борются за власть, это действительно плохо. Но конкуренция в идеях, напротив, может быть очень плодотворной.

При этом важно понимать, что не существует замов плохих или хороших вообще, а существует зам плохой или хороший для конкретного руководителя, конкретной компании. Один и тот же человек может не подходить для данной организации, но прекрасно впишется в другую.

### **Шаг первый: зачем вам нужен зам?**

Вначале нужно определиться: зачем вам нужен заместитель, какие задачи вы хотите решать с его помощью? Например, первое лицо не очень любит корпеть над цифрами, поэтому ищет зама, который возьмет расчеты и выстраивание финансовых схем на себя. Другому нужен заместитель, который с удовольствием займется оперативным планированием, контролем и учетом, третьему — «артист общения» для многочисленных встреч с госчиновниками и т.д.



Казалось бы, все просто: зам нужен для того, чтобы переложить на него часть дел и ответственности. Но на самом деле в жизни все намного сложнее, и часто декларируемая цель и реальная совершение не совпадают. В качестве примера приведу ситуацию, вполне типичную для российского бизнеса. Руководитель крупной финансовой корпорации долго искал вице-президента. К будущему заместителю предъявлялось множество требований: высокий профессионализм, элитарное образование, опыт работы в аналогичных российских компаниях и за рубежом, знание двух иностранных языков и многое другое. Наконец хедхантинговое агентство нашло такого блестящего «профи», который полностью соответствовал всем, казалось бы, невыполнимым требованиям. А затем ситуация разворачивалась следующим образом: каждый рабочий день начинался с того, что на совещании руководства глава компании при всех распекал своего заместителя, часто раздраженно повторяя: «Что-то твои университеты и МВА не очень тебе помогают— вон, сколько учился и где только не работал, а в результате простых вещей сделать не можешь. Опять все приходится делать самому!» Зам, естественно, расстраивался, не мог нормально работать, а на следующее утро с небольшими вариациями все повторялось сначала. При этом сам руководитель после публичной «порки» заметно веселел, и дела у него спорились. Заместитель даже порывался уйти из компании, но руководитель, как ни странно, с ним расстаться не захотел и даже повысил ему зарплату.

Эту историю мне рассказал сам зам, когда пришел за психотерапевтической помощью: он стал раздражительным, срывался по поводу и без повода на своих близких и подчиненных; он, которого все всегда считали трудолюбом, теперь с трудом заставлял себя идти в офис. Он понимал, что дальше так продолжаться не может, но ему было сложно отказаться от высокой должности и тех денег, на которые, он, по его словам, уже «подсел».

«Я ничего не понимаю, — жаловался он. — Ведь я хорошо разбираюсь в тех вопросах, по которым в компании сейчас идет пробуксовка, но меня на них не ставят, а дают задания, которые заведомо не мои. Как только начинаю входить в курс дела, меня переставляют на другое место, и это повторяется постоянно!..» Естественно задаться вопросом: для чего этому руководителю нужно держать в замах человека, который не справляется с заданиями, и при этом платить ему зарплату в два раза выше рыночной?.. Возможно, для того чтобы «отыгрывать» свои

комплексы: талантливый предприниматель, **self-made** из российской глубинки с заочным педагогическим образованием получал огромное удовольствие от того, что «мальчиком для битья» у него был известный на рынке, высококвалифицированный и образованный человек, знающий в совершенстве три языка. И, теряя экономическую выгоду, он получал своеобразную выгоду психологическую, что в данном случае для него было, очевидно, важнее. Но при этом, заметьте, публично он постоянно выказывал недовольство своим замом.

Важно честно ответить самому себе, для чего вам все-таки нужен зам. Если вы не собираетесь повышать собственную самооценку за его счет и утверждаться в том, что вы «самый, самый», а действительно хотите, чтобы он «делал дело», то, безусловно, нужен «профи». Если же цель другая, то, как говорится, думайте сами, решайте сами...

### **Шаг второй: как найти себе зама?**

Итак, вы определились, зачем, действительно, вам нужен зам, проведя откровенный разговор с собой. За это время кадровое агентство подобрало нескольких кандидатов. Кто и как поможет вам сделать правильный выбор? Ответ на этот вопрос может быть только один: вы сами. С каждым кандидатом нужно обязательно встретиться лично, побеседовать, оценить и принять решение — ведь вы не только выбираете человека, который просто будет взаимодействовать непосредственно с вами, но во многих вопросах он будет выступать как ваше второе «я» — **alter ego**.

На чем сконцентрироваться и на что обратить внимание в первую очередь? Предлагаю воспользоваться простой и практичной «триадой эффективного выбора», которую, кстати, можно применять и во многих других жизненных ситуациях, в том числе личного характера.

Во-первых, нужно понять, есть ли у вас единство ключевых ценностей. Что это такое? Это совпадающие жизненные принципы, одинаковое понимание одних и тех же важных для вас вещей, единое отношение к тому, что хорошо, а что плохо, в том числе для компании. Если эти базовые вещи совпадают, вы, действительно, обретете в лице зама настоящего соратника и единомышленника. И тогда на многие вопросы не придется тратить много времени — иногда будет достаточно просто переглянуться, чтобы одинаково отреагировать на какую-то ситуацию.

Во-вторых, стоит учитывать, насколько вы будете друг друга взаимодополнять. Например, вы — стратег, а зам — конкретный тактический исполнитель; заместитель с удовольствием готовит выкладки в цифрах

и схемах, а вы принимаете решения и т.д. Пренебрежение этим фактором может привести к серьезным ошибкам. Так, первое лицо и второе могут «толкаться» на одном поле и абсолютно упускать из виду другое. Если оба окажутся стратегами, то тактически реализовывать стратегию будет некому. При том, что они будут прекрасно понимать друг друга и говорить на одном языке, пользы такое сотрудничество не принесет.

И третье: если в этом человеке вас все устраивает, подумайте, сможете ли вы эффективно с ним взаимодействовать, реально им управлять, быть для него авторитетом, действительно «первым» для «второго». А для этого нужно оценить свои возможности и учесть существующие ограничения. Например, 52-летний руководитель крупного производственного холдинга хотел видеть своим замом более молодого, энергичного, творческого человека, с новыми идеями по развитию бизнеса. Такого с трудом, но нашли. На практике же оказалось, что сил и умений заставить его подчиняться нет: он, конечно, буквально фонтанировал новыми идеями, но при этом регулярно опаздывал на важные встречи, вдруг прекращал курировать вверенные ему проекты, полностью переключаясь на новые задания, занимался какими-то параллельными делами, будучи консультантом и членом многочисленных ассоциаций и союзов. Так и не сумев со всем этим справиться, руководителю пришлось с ним расстаться.

Безусловно, поиск заместителя — задача не из простых. Мы попытались выделить лишь общие принципы, которые, возможно помогут найти вам подходящего заместителя. Получается, что этот подход может быть, по крайней мере, трехуровневым: «смысловым» (для какой цели он необходим), «функциональным» (какие функции вы готовы ему действительно передать) и «персонологическим» (какими личностными особенностями он должен обладать). Но начинать надо с честного, предельно откровенного разговора с самим собой. Остальное — дело техники. Кстати, все, о чем мы говорили, можно использовать и для решения вопроса, почему не ладится дело с уже работающими заместителями.

И даже если удалось успешно сделать второй шаг — подобрать «правильного» зама, как показывает практика, реально «поделиться властью» даже с таким идеальным человеком готовы немногие.

### **Шаг третий: как поделиться властью?**

За 20 лет корпоративного консультирования я, например, еще не встречала такого собственника, который бы не утверждал, что

мечтает найти человека, способного взять на себя все вопросы по оперативному управлению, чтобы сам он мог заняться лишь стратегией или другими проектами. Но реальное исполнение этой мечты встречается очень редко. Потому что если собственник продолжает стоять у руля компании, то, как бы ни назвали зама — генеральным или исполнительным директором, — он невольно «перешагивает» через него, решая конкретные вопросы и напрямую общаясь с подчиненными. И часто в этом нет злого умысла: действительно, существует очень много психологических и поведенческих барьеров, которые мешают первому лицу реально передать оперативное управление в другие руки. Так, для многих невыносимо, что часть власти, полномочий, а соответственно уважения, симпатии и восхищения, которые полностью приходились на его долю, придется уступить кому-то другому. Но даже если руководитель перешагнул через эти психологические барьеры, на поведенческом уровне он часто, как бы «на автомате», продолжает отдавать оперативные распоряжения своим подчиненным. При этом одни теряются и не знают, кого слушать, а другие используют эту ситуацию в своих целях: или не делают ничего, или выполняют только то, что сами считают нужным.

Так что же делать, если вы всерьез решили поделиться полномочиями? Разумеется, в каждом конкретном случае способы могут быть разными. Например, первое лицо одного холдинга (сильный лидер и человек самодостаточный) собрал руководителей всех предприятий, которые должны были выполнять распоряжения недавно назначенного исполнительного директора, и сказал: «Если я вдруг по привычке начну отдавать кому-то из вас оперативные распоряжения, прошу вас отвечать мне, что у вас есть непосредственный начальник — исполнительный директор г-н N». С помощью таких напоминаний уже через месяц он «отвык» давать оперативные указания своим менеджерам и смог полностью сконцентрироваться на стратегическом управлении, чего и действительно хотел.

Итак, если встал вопрос о заместителе, чтобы быть эффективным, можно попытаться решить триединую задачу. Во-первых, определить, зачем вам действительно нужен зам; во-вторых, сделать правильный выбор «правильного» человека и, наконец, на самом деле передать ему часть ваших полномочий. Данная трехшаговая задача вроде бы проста в теории, но крайне сложна на практике.

## ПОЧЕМУ «ВТОРОЙ» НЕ ХОЧЕТ БЫТЬ «ПЕРВЫМ»?

Помните классическую фразу советских времен: «Он прошел путь от рабочего до директора завода»? На современный лад это звучало бы примерно так: «Он прошел путь от операциониста до президента банка». Выглядит не слишком реально. И вовсе не потому, что этот путь слишком долгий и трудный, а потому, что не каждый из нас в принципе способен стать первым лицом компании. Да и не каждый к этому стремится.

Вспоминается такой случай. Руководитель и собственник крупной компании купил еще одну компанию и решил назначить ее руководителем своего первого заместителя, с которым проработал много лет еще со времен первых кооперативов. Руководитель объявил о своем решении на юбилее компании, рассчитывая сделать заместителю приятное. Но зам, вместо того чтобы порадоваться назначению, почему-то загрустил, а через пару часов однозначно заявил: «Не хочу!» Человек со второй позиции не хотел переходить на первую. Почему?

Первая и вторая позиция в организации — это принципиально разные вещи, между ними огромная дистанция. Парадоксально, но разница между хозяином крупной корпорации и хозяином маленькой авторемонтной мастерской меньше, чем между первым и вторым лицом одной организации.

Первое лицо — самый главный человек в компании, часто ее создатель, собственник. В его руках сосредоточена вся власть, вся полнота ответственности за решения, от которых зависит и успех бизнеса, и судьбы людей. В сегодняшнем бизнесе у руля стоит генерация 30-40-летних руководителей, которые сами создавали свои первые «рабочие места» и всегда были только первыми.

Что же мешает второму стать первым? Или он к этому не стремится, его устраивает вторичная позиция? Вот несколько примеров из моей практики.

### **«Верное плечо»**

Это тот самый заместитель, о котором шла речь выше, отказавшийся от позиции первого лица. Он разделяет взгляды на бизнес и планы своего руководителя и готов нести с ним бремя ответственности. Он честный и верный соратник, он всегда рядом. При этом он прекрасно понимает, что голова — не он. Он именно плечо, на которое можно

опереться, плечо надежное и сильное, способное выдержать любую нагрузку.

Он адекватно оценивает свои возможности и не стремится стать первым, способен эффективно работать в ситуации полного доверия со стороны шефа, готов принять большие полномочия. Он явный второй, знает это, и такая позиция его вполне устраивает.

### **«Перчатка на руке»**

У способного предпринимателя, имеющего все шансы сделать удачную карьеру, спросили, почему он всегда был вторым лицом и ни разу не попытался попасть на место первого. Он недоуменно ответил: «А зачем мне это надо? Только хлопот прибавится».

Этому заместителю выгодно находиться за широкой спиной главного: ответственность минимальная, зато можно в полной мере пользоваться своим высоким служебным положением и соответствующими льготами. Когда приходится проводить непопулярные меры, он всегда ссылается на руководство — ведь он всего лишь исполнитель, «перчатка на руке хозяина».

### **«Кукиш в кармане»**

Один из вице-президентов крупной корпорации, возглавляемой авторитарным лидером, боится даже самому себе сознаться в том, что хочет быть первым. Он амбициозен, но не уверен в себе, поэтому ревнует, завидует, часто мысленно проигрывает ситуации, в которых мог бы играть первую скрипку.

Такой заместитель кажется удобным, он на первый взгляд ни на что не претендует, исполнительен. Но никто не знает, какая борьба между фантазиями о власти и детскими страхами постоянно идет в его душе. Его агрессивные тенденции подавляются, скрываются, принимают форму пассивного протеста, саботажа, хотя внешне он послушно «берет под козырек».

Он не болеет за интересы дела, его преданность не вполне искренна, он ненадежен. Много сил и психической энергии он затрачивает не на работу, а на борьбу с собственными комплексами и решение невротических проблем. Его плата за внутреннюю нечестность — отсутствие развития, инфантильная зависимость и даже торможение интеллекта из-за привычки «пригибать голову», чтобы казаться руководству меньше и безопаснее.

### **«Тень»**

Финансовый директор торгово-промышленной компании, не скрывающий (по крайней мере, от самого себя) свои амбициозные устремления и желание быть первым. Этот заместитель-конкурент постоянно ведет борьбу с первым лицом: интригует, манипулирует, преследуя личные карьерные цели, часто в ущерб интересам бизнеса. Ему нельзя доверять. Первому приходится тратить время и силы, чтобы разобраться в подковерных играх за власть, распутать те узлы, которые навязал его «помощник». Вспомните, как в одноименной пьесе Шварца Тень, вторичная по своей природе, пытается занять место хозяина, и в какой-то момент окружающие не могут понять, кто же из них настоящий. Так и в организации: ведется позиционная война, происходит разделение на враждующие лагеря, возникает своеобразный тотализатор, когда кто-то ставит на одного, а кто-то на другого, что, в конце концов, может привести к тотальной паранойе.

### **«С открытым забралом»**

Талантливый менеджер, прошедший путь от начальника планово-экономического отдела до вице-президента. Он не только признается самому себе в том, что способен на большее и мечтает о большем, — он готов прямо заявить руководителю, что чувствует в себе силы возглавить бизнес. Он вступает в переговоры с руководителем, тот отдает ему часть акций и ставит во главе дочерней компании.

Если бы такой возможности не оказалось в родной компании, он ушел бы в другую или организовал собственное дело. В любом случае он готов взять на себя всю полноту ответственности и стать первым лицом.

Говорят, плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. А так ли уж плох? В конце концов, каждому свое, каждый хорош на своем месте. И не столь важно, воспринимает человек свою позицию как постоянное место, временное пристанище или ступеньку в карьере. Главное, чтобы он понимал, кто он, чего он хочет. Чтобы не лукавил с самим собой, со своим шефом и окружающими.

Сегодня много спорят о том, как руководителю делегировать полномочия, распределять ответственность, как заставить заместителей работать. Возможно, вашему заместителю ни к чему ни новые полномочия, ни большая степень ответственности. А если он все-таки готов взять на себя часть ваших забот, что им движет?

Как показывает практика, первые лица редко задумываются над тем, что собой представляют их заместители, чем они живут, к чему стремятся, чего хотят достичь, как чувствуют себя рядом с руководителем, согласны ли быть вечно вторыми. Кто они — опора руководителя или его конкуренты, соратники или завистники, страховка или саботажники? Между тем от того, кто стоит за спиной руководителя, кто прикрывает тылы, зависит успех общего дела.

И если планы и устремления руководителя и его заместителя совпадают, их дуэту не будет цены.



## ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: МУЖЧИНА ИЛИ ЖЕНЩИНА?

Собственник крупной производственной торговой компании искал специалистов на позиции финансового директора и руководителя по персоналу, причем на первую он хотел взять обязательно мужчину, а на вторую — женщину. На мой вопрос, почему эти требования такие обязательные, он ответил: «От финансового директора требуется огромная работоспособность, аналитический ум, видение ситуации на несколько лет вперед, умение прорабатывать сложные финансовые схемы и т.д., и с этим сможет справиться только мужчина. А перед директором по персоналу стоит задача разработки и внедрения корпоративной культуры, в том числе системы мотивации и поощрения сотрудников, внутрикорпоративного обучения, проведение различных тренингов, семинаров — и для этого лучше всего подходит женщина». И рекомендованных специалистов другого пола он даже не рассматривал всерьез.

Описанная ситуация — достаточно распространенная. Спор о том, какой руководитель эффективнее — мужчина или женщина, и есть ли между ними кардинальные различия, ведется уже много лет. И участвуют в нем как ученые-психологи, социологи, так и управленцы — собственники предприятий и топ-менеджеры, которые на практике решают реальные проблемы: кого брать на ту или иную ответственную позицию. Поэтому и в объявлениях о найме персонала нередко можно увидеть ограничения по полу: «только мужчины» или «только женщины».

Однако, рассуждая о том, какой руководитель эффективнее на той или иной позиции — мужчина или женщина, легко попасть в «ловушку»: если, например, доказывать, что мужчины мыслят более рационально, а женщины — более эмоциональные, ваш собеседник может легко это опровергнуть и привести массу конкретных примеров, когда это не так. Он, например, вспомнит господина X, который, когда ему сообщили об отмене встречи с высокопоставленным чиновником, метался по кабинету, кричал на секретаря и даже швырял отчеты в лицо сотрудникам; и руководителем — госпожу Y, которая при сложной аварии в цехе без лишних слов, точно и четко скоординировала действия своей команды по ее устранению.

## Мужские и женские качества

Я считаю более продуктивным рассматривать эту проблему не с точки зрения «мужчин» и «женщин», а с точки зрения мужских и женских качеств, которые могут быть присущи как мужчинам, так и женщинам. Стратегичность мышления, ориентацию на отсроченные и труднодостижимые цели, взгляд вперед, а не на детали можно отнести к мужским чертам. К женским — продвижение от этапа к этапу, осторожность, выстраивание сети мелких целей, внимание к деталям, тактику **step by step**. Желание принадлежать к группе, подчиняться, готовность принять наказание считаются мужскими качествами, а индивидуальность, слабая управляемость и непредсказуемость — женскими. Тесная связь интеллектуальной и эмоциональной сфер рассматривается чаще как женская черта, а способность отделить мышление от эмоций — как мужская. Среди мужских черт — генерирование новых идей, завоевание новых пространств, а сохранение достигнутого, его развитие и поддержка — черты женские.

К женским чертам, в том числе и в бизнес-ситуациях, относятся недоверие и перепроверка, когда даже намек на «нет» воспринимается как факт. Например, слова: «Это нельзя сделать сейчас, нужно создать соответствующие условия» — человеком с женским восприятием будут поняты как «мы не будем этого делать», а с мужским — «начнем завтра, пока не все готово». Женской чертой является ориентация на высокую оценку достижений, послушание и буквальное следование запретам. Мужские черты противоположны: ошибки не страшны — они, напротив, являются стимулом, запрета как такового не существует.

Поэтому становится очевидным, что для стремящейся к успеху компании важно, чтобы в коллективе присутствовали носители и тех, и других черт. Когда они гармонично сочетаются и дополняют друг друга на соответствующих позициях, организация будет хорошо развиваться и продуктивно работать. И совершенно неважно, кто конкретно — мужчина или женщина — какими чертами обладает.

Кстати, глава компании, о котором мы говорили в начале статьи, после ряда собеседований с кандидатами на позицию руководителя кадрового департамента взял мужчину, обладающего требуемыми качествами, а финансовым директором пригласил профессионала-женщину.

### «Ловушки» ожиданий

У руководителя помимо профессиональных требований к знаниям, навыкам и личностным качествам сотрудника, занимающего ту или иную позицию, осознанно или нет, существуют ожидания, связанные с полом подчиненного.

Руководитель осознанно либо нет всегда ожидает от сотрудника мужчины или женщины проявления тех или иных качеств или определенных действий. И если тот соответствует этим ожиданиям, руководитель чаще всего оценивает его положительно, если же нет, оценка может быть отрицательной. При этом объективные критерии — результаты труда — нередко отступают на задний план.

Какими бывают эти ожидания? От мужчин мы ждем рациональности мышления, твердости, инициативы, но не проявления чувств и эмоций. От женщин — поддержки и заботливого отношения. При этом парадокс заключается в том, что не соответствовать ожиданиям «разрешено» только мужчинам. К женщинам уровень требований неизмеримо выше, причем он лишь повышается с возрастанием позиции. Руководитель чаще всего ждет от них абсолютно гармоничного сочетания и мужских, и женских качеств. С одной стороны, женщина должна быть стратегична, последовательна, тверда, точна, уверена, не эмоциональна, абсолютно четко, конкретно и быстро решать все вопросы. А с другой, ей необходимо обладать и всем набором женских качеств: от нее ждут заботливости, терпения, эмоциональной поддержки; она должна хорошо выглядеть, быть в меру кокетлива, в мужчине видеть мужчину и постоянно это подчеркивать и т.д. Если же женщина чуть-чуть не соответствует по набору мужских качеств, про нее говорят: «Ну какой же она топ-менеджер?..» А если, по мнению руководства, ей недостает женских качеств, еще хуже: значит, она реализует какие-то свои комплексы, неудачлива в личной жизни и т.д.

Например, начальник на кого-то прикрикнул. Про него скажут: «Настоящий мужик! Он говорит, что думает». Если же крикнула женщина, ее назовут истеричкой. А не дай Бог, при этом еще и оденется не с иголочки, сразу обзовут неряхой. Про мужчину же, одетого неаккуратно, подумают, что он до такой степени загружен делами, что ему даже некогда заняться собой.

Мужчинам гораздо больше прощается, и это имеет глубинную психологическую подоплеку. Роль отца упрощена: ему достаточно

делать хорошо что-то одно, чтобы вызывать одобрение. Например, если мужчина много зарабатывает и обеспечивает семью, то уже оценивается окружающими позитивно. И на жалобы жены, что он совсем не помогает в воспитании детей, знакомые и родные возмущаются: «Но он же содержит семью, несет на себе весь груз материальных забот, чего ты еще от него хочешь!..» Женщину изначально на подсознательном уровне воспринимают как мать — она должна быть «идеальной» и уметь делать все. Такое отношение формируется с раннего детства, когда роль женщины в семье многогранна, и от нее и ждут сразу многого. Поэтому деловая женщина и старается бежать сразу по всем дорожкам: быть и профессиональным руководителем, и «фото моделью», и идеальной матерью, и женой. Хотя, конечно, соответствовать всем ожиданиям «на пятерку» невозможно.

Поэтому руководитель, предъявляя к подчиненным требования на основании своих глубинных ожиданий, расставляет своего рода «ловушки» и «капканы», в которые такие «женщины-отличницы» и попадают. В результате — стрессы, депрессии, неврозы и т.д. Избежать этого удастся тем представительницам прекрасного пола, кому ожидаемые мужские качества присущи на самом деле. Как правило, у них достаточно высокая самооценка и они прекрасно себя чувствуют на занимаемой должности. Классический пример — Маргарет Тэтчер, жесткость и наступательность которой не были защитной реакцией, а являлись ее реальными личностными качествами. Однако таких «железных леди» не так много.

Другая небольшая категория, представительницам которой также не грозят «капканы» ожиданий руководства, — это женщины, у которых нет карьерных и профессиональных амбиций, которые ни к чему не стремятся, так как существующее положение и нынешняя должность их полностью устраивают. А в «ловушку» ожиданий попадают как раз самые «полезные», амбициозные и активные женщины, которые стремятся чего-то достичь, продвинуться по карьерной лестнице. Вместо того чтобы сосредоточиться на работе и показать высокие результаты, им приходится тратить силы на то, чтобы соответствовать ожиданиям руководства. Такая женщина как бы выстраивает броню из мужских достоинств, таких как жесткость, агрессивность, неэмоциональность и т.д., которые ей вовсе не свойственны. По сути, это является своеобразной защитной реакцией. Существует даже специальный термин — «комплекс маскулинности».

И результат, как правило, весьма плачевный, ведь присущие человеку реальные качества обязательно прорвутся, причем в самый неподходящий момент. Нередки срывы, истерики, неожиданные решения, капризы и т.д. Такие женщины напряжены, не уверены в себе, тратят много сил на поддержание чуждого им имиджа, эмоционально зависимы от окружения, так как постоянно ждут оценки своих действий, и потому становятся очень уязвимыми для манипуляций. Поэтому у них и процветает фаворитизм, совершаются непонятные назначения и т.д.

Заманивая людей в «ловушку», руководитель в результате попадает в нее сам, так как сотрудники, вместо того чтобы сконцентрироваться на выполнении конкретных задач, пытаются соответствовать его ожиданиям и тратят время на демонстрацию несвойственных им качеств. Безусловно, отстраниться от этих подсознательных ожиданий к мужчинам и женщинам очень трудно — они имеют глубинную психологическую основу и потому вполне естественны. Но руководителю иногда лишь понимание этого феномена может помочь сказать самому себе: «Осторожно, ловушка!» — и попытаться принимать людей такими, какие они есть.



ЧАСТЬ **IV**

Чего не хватает для «полного счастья»?

*Бродят  
По свету люди  
разные,  
Грезят они о чуде —  
Будет или не будет?*  
Владимир Высоцкий





основе этой части книги — статьи о личной жизни делового человека. Именно этот раздел книги вызвал наибольший отклик читателей. Поэтому были написаны новые статьи, в которых обсуждаются эти вечные вопросы: «Почему дети такие неблагодарные?», «Как любить своего ребенка?», «Как ругать своего ребенка?», «Как услышать своего ребенка?» В них обобщен мой опыт не только психолога, но и матери троих уже взрослых детей.

Ведь нашу жизнь нельзя сузить лишь до профессиональной сцены — каждый из нас реализует себя и во многих других ролях. Безусловно, для одних вопросы личной, частной жизни являются всего лишь житейской «инфраструктурой», неким аккомпанементом более важного жизненного направления - делового. А для других, наоборот, частная жизнь - основной лейтмотив и средоточие жизненных смыслов.

Целостность нашей личности подразумевает, что закономерности, проявляющиеся в профессиональном взаимодействии, так или иначе проступают и в других сферах. Поэтому тот концептуальный подход к решению различных проблем, который прослеживался в предыдущих статьях, остается ведущим и здесь.

Наш разговор о психологических координатах жизни был бы неполным без этих тем, на которые всегда выходишь в откровенных диалогах с деловыми людьми.

Итак, о деньгах, о семье, о детях...



ГЛАВА **15**

Зачем деловому человеку личная жизнь?

## ДЕНЬГИ: ЗАЧЕМ ОНИ НАМ?

Мы часто говорим, что не в деньгах счастье, но прекрасно понимаем и то, как много деньги значат для каждого из нас.

### **Осторожно: деньги!**

Сколько же всего в нашей жизни замешано на деньгах! Деньги — это возможности: реализовать интересные проекты, получить образование, поправить здоровье, сделать свою жизнь более комфортной и безопасной и т.д. Имея деньги, можно «купить» себе свободное время для занятий спортом, искусством, для творчества, путешествий. Деньги — это также мерило наших профессиональных достижений. Зачастую мы настаиваем на прибавке к зарплате лишь потому, что понимаем — как специалисты мы стоим дороже.

Деньги — это еще один способ выразить свое отношение к человеку или событию, например, оказать кому-то материальную помощь или в помощи отказать. Деньги вмешиваются в наши отношения с друзьями и близкими. Деньги дают одним независимость, другим — власть. Деньги можно использовать как инструмент, например, правосудия, когда речь идет о возмещении ущерба, или как инструмент мести, давления и шантажа. Деньги, как двуликий Янус, могут стать и символом прекрасного — доброты, взаимопомощи, любви и справедливости, и символом жестокости, зависти, раздора. Деньги способны проникать в самые глубинные пласты личности и пробуждать в человеке жадность, ревность, зависть, страх.

В нашей речи звучит множество поговорок и крылатых выражений, отражающих всю гамму сознательных и бессознательных представлений о деньгах: «деньги правят миром», «люди гибнут за металл», «презренный металл», «денег много не бывает», «денежки счет любят», «надо иметь столько денег, чтобы о них не думать» и даже «за деньги родную мать продаст». Здесь прослеживается совершенно разное отношение к деньгам: от признания их демонической власти, поистине гипнотического влияния на человека до тенденции к дистанцированию, стремления не зависеть от них; от преувеличения значения денег в нашей жизни до их обесценивания.

Одним словом, деньги могут выступать в каких угодно ролях, но при этом важно понимать, что сами по себе они ни плохи, ни хороши. Деньги — это своеобразная разновидность энергии, которая является

движущей силой нашей цивилизации. И относиться к ним нужно серьезно, с уважением, но в то же время спокойно, не мистифицируя их. Деньги значат ровно столько, сколько они значат, поэтому им надо отводить в жизни ровно то место, которое они должны занимать. Про состоятельных людей иногда говорят: «Посмотрите, как деньги их испортили». На самом деле сами по себе деньги не портят, но каждый человек относится к ним по-особому, и, конечно, не каждый готов стойко пережить стресс от «больших денег».

В отличие от советских времен сейчас у людей появилась реальная возможность зарабатывать деньги и их тратить. В связи с этим изменилось и само отношение к деньгам: их роль в современном обществе значительно возросла. Нет человека, для которого они не имели бы значения: утверждая обратное, мы попросту лицемерим. Во времена фиксированных зарплат и цен, когда не было коммерческих банков, бирж и управляющих компаний, людям негде было набраться опыта обращения с более или менее ощутимыми суммами денег. Люди годами копили на телевизор или «Жигули», любая крупная покупка становилась событием. От этого мира «мертвых» денег мы стремительно перешли к рыночной экономике, где деньги реально работают, они стали «живыми». Однако много лет прожив в обществе, где роль денег искусственно сводилась на нет, мы не научились обращаться с деньгами, у нас нет этого опыта. Мы еще по инерции боимся говорить о них откровенно, не умеем их тратить, считаем вопросы о деньгах нескромными, неприличными, то есть наши взаимоотношения с деньгами пока что явно незрелые.

### **Не средство, но цель**

Часто говорят, что за деньги можно купить все, но на самом деле это не так. Как раз сейчас ко мне обращаются люди, которые добились очень больших результатов в бизнесе за эти десять лет. Это богатые люди, настоящие миллионеры, руководители крупных корпораций, банков и т.д., которые заработали деньги честным путем, работая по 15-16 часов в сутки. Сейчас они испытывают потерю интереса к жизни, жалуются на депрессию, уже ничего не хотят. И купить этот интерес к жизни за свои деньги они не могут. Недавно я разговаривала с одним из них, молодым руководителем, которому еще нет сорока, и он рассказывал, как в студенческие годы они сидели со своими однокурсниками и думали, как же им надо будет жить, во всем себя

ограничивая, чтобы купить «Жигули». А сейчас у него несколько машин, интересная работа, но особой радости в его глазах я не увидела. Материальное благополучие оптимизма не добавило, и чаще всего такое случается с людьми, для которых деньги были единственной целью. И вот цель достигнута, а дальше что?..

К сожалению, мы редко задумываемся, а к тому ли мы стремились, устраивает ли нас то, чего мы достигли, или же мы являемся заложниками ситуации, живем под воздействием навязанных стандартов, стереотипов. Два года назад у меня был клиент, очень умный, энергичный, успешный человек. Однако что-то в собственной жизни его не устраивало, хотя он сам не мог толком понять, что именно. И когда мы стали с ним говорить, выяснилось, что отдыхает он там, где ему не нравится, общается с людьми, которые ему неприятны, дом, который ему сделал дизайнер, тоже не доставляет никакого удовольствия и т. д. Фактически получалось, что он живет не своей жизнью и находит удовольствие только на работе, потому что там делает то, что считает нужным. Организацией досуга и быта занималась жена, которая полагала, что так надо мужу, чтобы соответствовать тому уровню, которого тот достиг. Но, как выяснилось, и ее саму такая жизнь не устраивала. Чтобы разобраться в этом, нам понадобилось время. Сейчас они поменяли все в своем образе жизни: съехали с «Рублевки», купили дом в другом месте, ездят отдыхать в Карелию, отдали детей в другую школу, живут так, как они действительно хотят, и очень довольны.

Иногда попыткой заполнить внутреннюю пустоту становится покупка абсолютно бесполезных вещей, например, четвертого автомобиля или пятого платья. Зачем люди вообще тратят на них деньги? И так ли уж бесполезны эти приобретения на самом деле?

### **Зачем мы тратим деньги?**

Говорят, тратить деньги — не проблема, проблема их заработать. На самом деле зачастую бывает ровно наоборот. Ведь отношение человека к деньгам характеризует его личность в целом, прямо отражает его страхи и глубинные проблемы.

Наши отношения с финансами примерно на 95% иррациональны. Даже для современного человека деньги таят в себе нечто мистическое. Людям, которые обладают большими деньгами, мы приписываем особые качества. И наоборот, девальвируем достоинства небогатых людей.

Деньги окутаны ореолом лжи и лицемерия, и мало кто может откровенно сказать, какую он роль отводит деньгам. Большинство людей искренне верят в то, что, если у них будет больше денег, они смогут решить все свои проблемы. Психологи не раз проводили эксперименты, в ходе которых предлагалось составить списки всего, что хотелось бы купить, если бы было сколько угодно денег. Выяснялось, что в этом случае деньги перестают быть символом достижений человека, олицетворением его личностных качеств. В результате, как это ни странно, у людей просто отпадает нужда во многих вещах. И они впервые задумываются над тем, что же им действительно нужно. Если выявить основные векторы их затрат, то они будут повторять известную пирамиду потребностей Маслоу. То, что находится в основании пирамиды, и есть на самом деле то, что нам нужно: еда, вода, крыша над головой, безопасность. А многое из того, что люди покупают, не отвечает ни одной из этих потребностей. Посмотрите на публику в супермаркетах — то, за чем покупатели пришли в магазин и что им действительно было нужно, составляет лишь незначительную часть сделанных ими покупок. Все остальное они приобрели под воздействием рекламы, комплекса неполноценности, страхов, проблем на работе и в семье.

Реклама действует на область бессознательного. Она связывает чувства, мечты, духовные потребности людей с конкретными товарами и услугами, которые на самом деле редко удовлетворяют эти потребности. Людям нужны дружба, любовь, понимание, а они получают пиво, конфеты, жвачку, даже не отдавая себе отчета в том, что занимают самообманом. Мы стоим в супермаркете перед стендом, уставленным бутылками пива, а в это время на экране нашего подсознания крутятся ролики про крепкую мужскую дружбу и про то, что «надо чаще встречаться». В результате мы уходим из магазина с ящиком пива, хотя пришли туда за зубной щеткой. А маленький человечек, сидящий в недрах нашего подсознания, находится в полной уверенности, что он приобрел ящик дружбы, а не пива.

### **Полезно от бесполезного**

Конечно, траты тратам рознь. Одно дело, когда мы пошли в магазин за колбасой, заправили машину бензином и заплатили за телефон. Такие покупки эмоционально человека не трогают. Совсем другое — так называемые импульсивные траты, когда, придя в магазин, мы

покупаем вообще не то, что было нужно, но при этом получаем колоссальное удовольствие. С психологической точки зрения импульсивные траты очень полезны и даже необходимы — это некая эмоциональная отдушина. Вообще удовольствие доставляют как раз вещи необязательные, поэтому возможность достать деньги из кармана и потратить их на что-то ненужное дает вполне ощутимый психотерапевтический эффект. Импульсивные траты повышают нашу самооценку, мы испытываем массу самых приятных эмоций от того, что можем позволить себе такие покупки. Осознание того, что я могу купить «это, это и еще вот это», дает человеку чувство удовлетворения.

Другая подоплека «ненужных» трат — желание что-то доказать, продемонстрировать окружающим собственную независимость, финансовое благополучие, соответствие определенному статусу или же, напротив, компенсировать таким образом неуверенность в себе. Я была свидетелем того, как некая дама купила шесть шуб у одного известного дизайнера. Ей пытались намекнуть, что не мешало бы прежде посоветоваться с мужем. А она в это время была с ним в ссоре и в ответ резко всплила: «А что мне с ним советовать? Я сама знаю, что делаю!» Присутствовавшие при этом достаточно известные и влиятельные люди услышали, что женщина — главная в семье, хотя муж ее очень известный банкир. Об этом потом долго говорили, а дама получила удовольствие, компенсировала ссору и неуверенность в себе дорогостоящими покупками.

В процессе покупок удовольствие получают от тех трат, которые объективно не нужны. Махнуть рукой на все и «просадить» за вечер больше, чем обычно тратишь за месяц, — такое случается со многими, особенно если человек в этот момент переживает сильные эмоции. Представьте себе, стоит женщина перед витриной, смотрит на красивое платье и думает: купить или не купить? Скорее всего, если она находится в спокойном состоянии, то не будет приобретать вовсе не нужную ей вещь. Но если муж, с которым она только что поругалась, скажет: «Ну зачем тебе новое платье, у тебя уже таких четыре?», можно заключать пари, что женщина это платье купит. И чем справедливее упрек мужа, тем больше вероятность, что женщина поступит ему наперекор.

Кстати, импульсивные приобретения бывают и менее «безобидными». Можно, например, купить не пятое платье, а пятый, абсолютно ненужный автомобиль или настаивать на покупке новой квартиры



или дома. Причем одни люди честно признаются в том, что им стоило захотелось это купить». А другие стараются придумать рациональные объяснения своим поступкам.

Очень часто люди идут на крупные неразумные траты, столкнувшись с отказом в какой-то мелочи. Один мой клиент как-то заметил: «Я понял, что не стоит спорить с женой, если она хочет двадцатый розовый шарфик, — иначе она купит себе еще одну шубу».

Безусловно, проблемы, связанные с неумением адекватно тратить деньги, родом из детства. Много зависит от того, в какой обстановке рос ребенок, давали ли ему родители деньги на карманные расходы, обсуждалась ли тема денег в семье, кто и как вел семейный бюджет. Но это не единственный психологический фактор, формирующий у человека отношение к деньгам. Очень важно еще и то, как эти деньги заработаны. Самое опасное, когда деньги сваливаются на человека неожиданно. Внезапное получение большой суммы, как и любой стресс, оказывает на человека серьезное воздействие. Но, во-первых, не все люди стрессоустойчивы. Во-вторых, большинство людей, имея даже самые крепкие нервы, не обладают культурой трат. А ведь трата денег и их зарабатывание — это две стороны одной медали. Только в сказках золушки становятся хорошими женами для принцев. А в реальной жизни бывшие бедные — это самые страшные богатые.

Если деньги добыты трудом, вероятность того, что человек будет их бездумно разбазаривать, намного меньше. Даже если они заработаны за короткий срок, в психологическом смысле это куда менее опасно, чем если бы богатство просто так свалилось на голову. Хотя иногда и такие люди «слетают с катушек». У меня был клиент, который очень быстро заработал деньги. Это было лет 15 назад. Так он накупил себе 200 пар ботинок **Salamander**. Оказывается, он мечтал об этих ботинках еще студентом, вот и приобрел их «вагон». А потом не знал, что с ними делать.

Когда на ненужную покупку потрачено мало денег, человеку легче признаться в том, что он совершил ошибку. Чем крупнее необоснованные траты, тем больше аргументов приходится выискивать, чтобы доказать себе и другим «правильность» своего решения. Одна проблема порождает множество других, получается замкнутый круг. Чтобы из него вырваться, нужно сесть в одиночестве, успокоиться, составить список купленных вещей и подсчитать, сколько вы на них потратили денег. Затем вспомнить свое эмоциональное состояние до и во время покупки, а также после нее. Чем сильнее различаются эти состояния,

тем более иррациональной была покупка. А потом постарайтесь представить, что изменилось бы в вашей жизни, если бы вы прошли мимо магазина и ничего не купили. Что было бы, если бы время, потраченное на хождение по магазинам, вы провели с друзьями или за чтением хорошей книги? Если такой диалог с самим собой войдет у вас в привычку, то вскоре вы будете вести его уже не после покупки, а до того, как что-то приобрести.

Шопинг сродни употреблению алкоголя. Пьянство отвратительно, а вот бокал хорошего вина в день — очень даже полезен. Может, не стоит отказывать себе в удовольствии? Ведь шопинг тоже обладает лечебным эффектом. В конце концов, что в данный момент для нас важнее: деньги или удовольствие? Мы улучшили свое настроение? Замечательно! Почему бы не позволить себе время от времени «бесполезные» траты? Если мы будем расходовать деньги только из рациональных соображений, то лишим себя множества радостей. К тому же, если не заходить в магазин, бояться совершать покупки, то можно так и не научиться культуре трат. И давайте не будем ругать себя, когда выяснится, что мы купили что-то лишнее или чересчур дорогое, — иначе в попытках заглушить стресс мы рискуем снова очутиться в магазине. Безусловно, если шопинг превращается в навязчивую идею, если люди не могут совладать с собой, залезая ради бездумных покупок в долги, то нужно обращаться к психологам и психотерапевтам.

### **Кто и как тратит деньги?**

Люди относятся к деньгам по-разному: можно быть хозяином денег, а можно — рабом. У каждого свои представления о том, что такое материальное благополучие, сколько денег надо иметь и как их тратить. Одни беспокоятся о том, как заработать побольше, и убеждены, что деньги могли бы чудесным образом изменить их жизнь и сделать счастливыми. Другие — те, у кого денег в достатке, — озабочены тем, как их приумножить, куда вложить, как сохранить. И то, какое значение имеют деньги в нашей жизни, зависит только от нас.

Деньги — категория диагностическая. Я много работаю с крупными предпринимателями и могу абсолютно точно сказать — спросив человека о том, в каких взаимоотношениях он с деньгами, я получу о нём достаточно полное представление. Деньги — это лакмусовая бумажка, с помощью которой можно легко охарактеризовать любого из нас. Обратите внимание на то, как относятся к деньгам

ваши знакомые или коллеги по работе, и вы сразу поймете, что за человек перед вами.

В словаре Даля есть замечательная поговорка: «Изведай человека на деньгах». Можно условно выделить лишь некоторые, наиболее часто встречающиеся типы и характеры.

**Сибарит.** Человек, для которого деньги — это средство достижения комфорта, удобства, удовольствий, не стремится демонстрировать свое богатство. Он просто наслаждается жизнью: покупает уютный дом, отдыхает в красивом, спокойном месте, обедает там, где вкусно кормят. Для него деньги выступают в роли прислуги, обеспечивающей ему комфортную и беззаботную жизнь.

**Фанфарон.** Тот, для кого деньги — возможность показать себя, покупает только эксклюзивные, хотя и не всегда удобные вещи, выбирает самые модные и престижные рестораны и курорты. В марафоне под названием «Как потратить» они впереди всех. На этой ярмарке тщеславия деньги служат средством самоутверждения, причем самоутверждения внешнего, характерного для людей, которым важнее не быть, а казаться. Здесь деньги похожи на герольда, который шествует впереди господина и выкрикивает его титулы и звания.

**Транжира.** Так мы называем людей, которые не успокоятся до тех пор, пока не потратят всю имеющуюся в их распоряжении наличность. Они испытывают целый спектр эмоциональных переживаний от самого факта траты денег.

**Скупой рыцарь.** Есть люди, которые предпочитают не тратить, а копить. Они обожествляют деньги, их сердце согревает мысль о том, как велико их состояние, они испытывают истинное наслаждение, когда считают и пересчитывают свои деньги, скрывая их от посторонних глаз. Такие люди получают удовольствие от осознания того, что они финансово независимы. Накопленное богатство дает им ощущение могущества и власти, но на самом деле они одержимы патологическим страхом перед тратами, для них деньги неприкосновенны, это не средство, но цель. Иногда такой скупой рыцарь все же срывается с цепи, и тогда удержать его уже невозможно. Он может все проиграть, пропить, потратить на всякие безумства, но потом снова начнет копить деньги.

**Деятель.** Люди деятельные используют деньги как инструмент. Через них деньги проходят, как энергетический поток. «Деятели» много зарабатывают и много тратят. Они не получают, а делают деньги и пускают их в дело, не удерживают деньги при себе, как тревожные, боязливые родители уже подросших детей, а отпускают их работать и расти — вкладывают, инвестируют, покупают и продают. И относятся к деньгам спокойно, зрело, по-деловому, уважительно, без лишних эмоций, как к работнику.

Если мы посмотрим по сторонам, подумаем о собственном отношении к деньгам, то наша «портретная галерея» наверняка пополнится новыми персонажами.

Через деньги вы можете понять и себя. Нужно просто сесть и задуматься: а как лично я отношусь к деньгам? Для чего они мне нужны? Сколько бы я хотел зарабатывать? Как я их трачу? Как строю отношения с другими людьми посредством денег — повышаю ли зарплату сотрудникам, выплачиваю ли премии, даю ли деньги детям? Чего я на самом деле хочу добиться, выстраивая именно такие финансовые взаимоотношения с окружающими? Что для меня деньги — средство или цель?.. Вспомните, какие замечания или упреки по этому поводу вы слышали в свой адрес, и подумайте, что они значат на самом деле. При этом нужно постараться быть максимально честным и объективным, не выстраивать психологических защит. И затем подумайте: а устраивает ли меня это? Что я хочу изменить? Ведь деньги являются не только отражением взаимоотношений человека с окружающими — с их помощью можно эти взаимоотношения коренным образом поменять.

Не существует единых для всех правил умелого обращения с деньгами — это такая же индивидуальная особенность каждого из нас, как и многие другие. Одних вполне удовлетворяет собственное отношение к деньгам, и привычку копить или, напротив, безоглядно тратить они не воспринимают как проблему — в конце концов, каждый имеет право распоряжаться честно заработанными деньгами так, как считает нужным. Других угнетает явная зависимость от денег, которая мешает жить, становится причиной разрыва отношений, конфликтов с партнерами или близкими: например, кому-то тяжело расставаться с деньгами, а кто-то страдает от того, что не может остановиться, пока не потратит все до копейки. В таком случае стоит отнестись к этому, как к любой другой психологической проблеме, и попытаться ее решить.

## ЧЕМ БОГАТЫ НАШИ ДЕТИ?

Какой родитель не мечтает о том, чтобы воспитывать своих детей в достатке и изобилии? Преимущества денег бесспорны. Это касается не только больших жизненных перспектив, но, например, и тех возможностей, которые дают деньги в повседневной жизни. Так приятно радовать ребенка, иногда баловать его, наряжать. Родитель обладает силой волшебника— исполнять желания и делать мечты реальностью. То, что невозможно сделать для себя, можно сделать для своего ребенка. Исполнять желания и быть родителем — это в каком-то смысле очень сильная вещь, это могущество. От того, как родители обращаются со своим могуществом, зависят их отношения с детьми.

Часто родители боятся, что деньги могут испортить ребенка или даже считают их главной причиной всех своих бед с детьми. Ведь деньги, как любая сила, обладают таким же потенциалом разрушать, как и создавать. И на первый взгляд невозможно понять, почему в одном случае деньги оказываются помощником, а в другом случае приносят вред.

Одновременно с искушением наделить деньги безграничными возможностями в воспитании детей, некоторые родители жалуются на бесплодность затрат, на ответную неблагодарность детей. Другие боятся, что деньги и возможности могут развратить ребенка, сделать ленивым, опустошенным. Завистники радуются, что «богатые родители тоже плачут», может быть, даже сильнее, чем бедные.

Но деньги лишь «волшебное средство», которое может превращаться в золото, в черепки или в оружие в зависимости от того, в чьи руки они попадают и как ими пользуются. Деньги, как зеркало, показывают только того, кто в него смотрится. Так у воина любая вещь в руках становится оружием. Как правило, проблемы «богатых детей» являются проблемами отношений между родителем и ребенком.

### Отцы и деньги

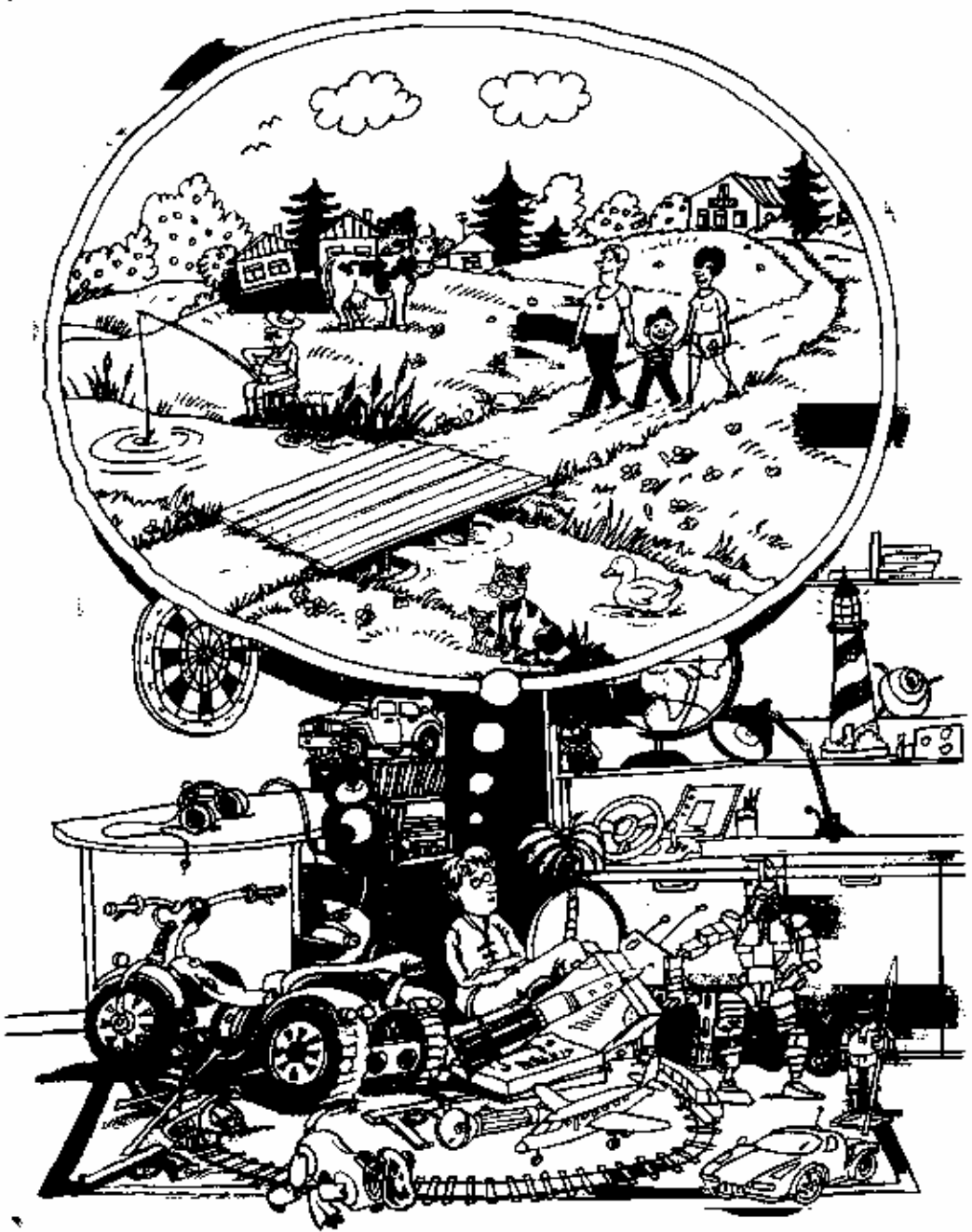
Не так давно у меня состоялся два на удивление разных и в то же время похожих разговора с двумя успешными, энергичными людьми, руководителями крупных компаний. Сначала один из них, а потом и другой, будто сговорившись, принялись жаловаться — не на происки конкурентов, необязательность поставщиков или нерадивость сотрудников, а... на собственных детей.

Один говорил о том, что сын с каждым днем требует от родителей все больше и больше — дорогих вещей, путешествий, развлечений, ничего не бережет, не ценит, одну машину разбил, тут же требует новую и т.д. Отец другого подростка, напротив, жаловался, что его парню ничего не надо — что бы ему ни предлагали, он от всего отказывается, ни к чему не стремится, ни о чем не мечтает. Все ему скучно, он ничем не интересуется, целыми днями сидит у компьютера и играет. И оба отца независимо друг от друга пришли к одному и тому же выводу — во всем виноваты... деньги!

Проблемы, с которыми столкнулись мои клиенты, на первый взгляд разные, а причина одна — отсутствие здорового контакта между родителями и детьми, подмена реальных эмоциональных отношений «товарно-денежными»: деньгами, вещами и т.д. В этом случае мы можем получить два диаметрально противоположных варианта поведения в зависимости от темперамента и характера ребенка.

У детей более активных, настырных, требовательных, более обиженных или, по крайней мере, сознающих эту обиду, постоянный эмоциональный голод и раздражение проявляются в хронической неудовлетворенности и нескончаемой требовательности. Ребенок неосознанно пытается «насытиться» с помощью денег, безудержно требуя от родителей все больше и больше и не удовлетворяясь ничем. Что ни дай, что ни купи — ему всегда мало, все быстро приедается, все время требуется что-то новое и т.д. Таким детям свойственно постоянно сравнивать себя с окружающими и, конечно, не в свою пользу. Им кажется, что они чего-то лишены, что родители им чего-то недодали. А родители пытаются компенсировать недостаток глубинного внутреннего взаимодействия деньгами, но, конечно, безрезультатно.

Дети менее активные, менее темпераментные, скорее меланхоличные, депрессивные, зависимые, не способные заявить о себе, не получая от родителей должной эмоциональной поддержки, не ощущая себя любимыми, нужными, просто не знают, чего и желать. Происходит то, что психологи называют «инкапсуляцией»: ребенок уходит в себя, как улитка прячется в свою раковину, и, как бы родители ни старались, как бы ни пытались увлечь его, засыпая подарками, он не позволяет «выманить» себя наружу, принимает подношения без особой радости, как должное, и никакая самая дорогая вещь не может скрасить его жизнь, компенсировать отсутствие родительской любви и тепла. По своему небольшому, но уже горькому опыту он знает, что самого



главного — родительского внимания — он все равно не получит. Так стоит ли тогда вообще о чем-то мечтать?

В обоих случаях это протест против замены реальных отношений денежными, который в силу психологических особенностей детей выражается по-разному.

### **Товарно-денежные отношения**

Подобные ситуации сегодня складываются во многих семьях, где родители чрезвычайно загружены, а их проблемы и интересы лежат далеко в стороне от интересов собственных детей. Часто состоятельные и очень занятые родители считают, что деньги — это лучшее, что они могут дать своему ребенку. Действительно, деньги — это возможность дать детям хорошее образование, сделать их жизнь интересной, комфортной и безопасной. Родители, как могущественные волшебники, способны исполнить любое желание ребенка, воплотить его мечты в реальность.

Нередко приходится слышать: «Я могу дать детям больше, чем просто тратить на них свое время», «Я работаю ради детей». Выражение: «Время— деньги» — понимается буквально: сэкономленное за счет общения с ребенком время родители готовы компенсировать «материально», не испытывая угрызений совести и даже будучи уверенными, что они прекрасные родители.

Так, сынишку одного моего знакомого — удачливого бизнесмена «воспитывал» шофер — мрачноватый, неразговорчивый дядька. Он возил мальчика и в школу, и в бассейн, и на теннис, гулял с ним и учил играть в футбол. Родного отца мальчик видел, наверное, раз в неделю, всего несколько минут. Встречаясь, они даже не знали, о чем говорить. Трудно сказать, кто в этой ситуации вызывает большее сочувствие — сын или отец.

Деньги наделяются безграничными возможностями, способностью компенсировать все — и родительскую любовь, и родительскую беспомощность. И когда вдруг деньги оказываются бессильны, некоторые родители испытывают совершенно искреннее непонимание. К примеру, у девочки любимая кошка попала под машину. Ребенок страшно переживал, плакал, и отец, не знавший, как утешить ребенка, привез восьмилетней дочке... бриллиантовые серьги.

Нередко деньги становятся единственным понятным и родителям, и детям языком, средством общения, способом воздействия на ребенка:



«Если не сделаешь так, как я сказал, не получишь ни копейки» или: «Хочешь сделать по-своему — так иди и сам зарабатывай, вот я в твои годы...» и т.д. Отчуждение, протест против образа жизни родителей, против сверхценности денег зачастую проявляется и в обесценивании денег, в отказе их принять, воспользоваться тем, что имеют родители. Тем самым обесцениваются и все усилия родителей: «Для кого я все это зарабатывал?» t

### **«Долговая яма»**

Легко ли быть ребенком богатых родителей? Успешные, «могущественные» родители часто идеализируются детьми, и они обречены жить под давлением родительского авторитета, под сенью их имени, постоянно завышать планку, тянуться вверх и вперед, доказывать, что не всегда «природа на детях отдыхает», что они тоже чего-то стоят, и все-таки чувствовать себя слабыми и несовершенными по сравнению с богатыми или знаменитыми родителями.

Человек, выросший с особенными родителями, обречен мерить жизнь другой мерой: завышать планку и одновременно находиться под давлением авторитета. С одной стороны, ему приходится реализовывать свои возможности по высоким стандартам, постоянно тянуться ввысь и вперед, достигать, доказывать. А с другой стороны, авторитет и высота родителей столь значительны, что в то же самое время ребенок может чувствовать себя слабым и беспомощным. Жизнь богатых детей трудна из-за такого внутреннего зажима, а также из-за давления извне: ведь зачастую богатым детям приходится жить в агрессивной, завистливой социальной среде. Может ли что-то помочь им справиться со своей трудной жизненной задачей?

Богатые родители — те, кто делает деньги, дети — те, на кого эти деньги тратятся. Во что превратятся эти деньги — в разрушительную силу или в родительскую поддержку, зависит от самих родителей. Важно передать ребенку не деньги, а способность создавать, зарабатывать. Это может произойти, только если существует близость между родителем и ребенком, ребенка видят, по-настоящему интересуются его желаниями и возможностями. Один папа сказал: «Я учил своего сына играть» — и очень сокрушался, что тот изо всех сил сопротивлялся. Он даже не подозревал, что научить играть невозможно. Главное, чтобы родитель и ребенок могли заниматься чем-то таким, от чего они оба одновременно получают удовольствие — это такие моменты,

которые впоследствии могут дать возможность ребенку с удовольствием и пользой принимать родительские деньги.

Часто дети, сами того не ведая, попадают в «долговую яму»: родители, вкладывая в ребенка значительные средства, ожидают получить и значительную отдачу, а потому предъявляют к ребенку завышенные требования, не учитывая его реальных возможностей, способностей и желаний. И детям волей-неволей приходится оправдывать вложенные в них средства и тратить свою жизнь на реализацию родительских представлений и фантазий.

Что делать, если полоса отчуждения уже наметилась и с каждым днем все увеличивается? Прежде всего понять, что наши дети — не виновники этой ситуации. Они — жертвы: нашей неадаптивности, вечной загруженности, закомплексованности, черствости, неумения сопереживать. Конечно, многое утеряно безвозвратно, возможно, очень важный этап развития эмоциональных отношений между нами и ребенком не был пройден. И хотя время вспять не повернуть, все же стоит попытаться найти общий язык и наладить нормальные отношения, когда деньги будут не вместо нас, а вместе с нами.

## ПОЧЕМУ ДЕТИ ТАКИЕ НЕБЛАГОДАРНЫЕ?

Сейчас у наших детей чего только нет: и дорогие игрушки, и красивая одежда, и лучшие книги, и прекрасные условия для учебы, и самая современная техника. Среди деловых людей даже появилась расхожая фраза: ребенок — мой самый важный инвестиционный проект.

Но прямой зависимости между тем, сколько вкладывается в воспитание ребенка, и тем, насколько теплыми будут отношения между родителями и их чадами, пока установить не удалось. Всем нам знакомы слова: «всю жизнь на нее положила, а она...», «ведь все, что у меня есть, достанется ему...», «я о таком в их возрасте и мечтать не мог...». Да и заканчиваются эти фразы до боли одинаково: взрослые жалуются на отсутствие благодарности.

А что это за птица такая — благодарность? Вряд ли родители ждут, чтобы ребенок каждый день повторял «я всем в своей жизни обязан вам», «я благодарю вас за то, что вы для меня сделали». Задавая вопрос о неблагодарности, родители скорее печалются, что не видят от ребенка того внимания, тепла и любви, на которые надеются.

Почему? Попытаемся разобраться. Мой опыт не только психолога, но и матери троих уже взрослых детей позволяет назвать, по крайней мере, три ловушки в общении с детьми, в которые мы попадаем часто от большой любви и которые приводят нас впоследствии к вечному вопросу: почему дети такие неблагодарные?

### **Ловушка неполноценности**

Родители так любят своего ребенка, что хотят гордиться им постоянно. Но ребенок не автомат, делающий всегда все исключительно на «отлично». Естественно, набираясь опыта, он совершает ошибки, за которые родители его вечно критикуют. Кому из нас не приходилось слышать или говорить: «все ты делаешь не так!», «не руки, а крюки!», «зря я только на тебя рассчитывала!», «тебя ни о чем нельзя попросить, все опять испортил», «ой, нюни распустил!», «за что мне только такое наказание», «у других дети, как дети, а у меня...». Или фразы-команды: «перестань!», «чтобы больше я этого не слышал!», «замолчи!», «уйди!», «закрой дверь!», «убери постель!», «повесь пальто!», «собери свои игрушки!». И все это безапелляционным, не терпящим возражений тоном.

При этом мы обожаем своих детей, готовы «за них жизнь положить» и, конечно, хотим как лучше, так в чем же дело? Все просто: с ребенком

связывается множество совершенно нереальных ожиданий. На него порой возлагаются такие надежды, которые ни один нормальный человек оправдать не может.

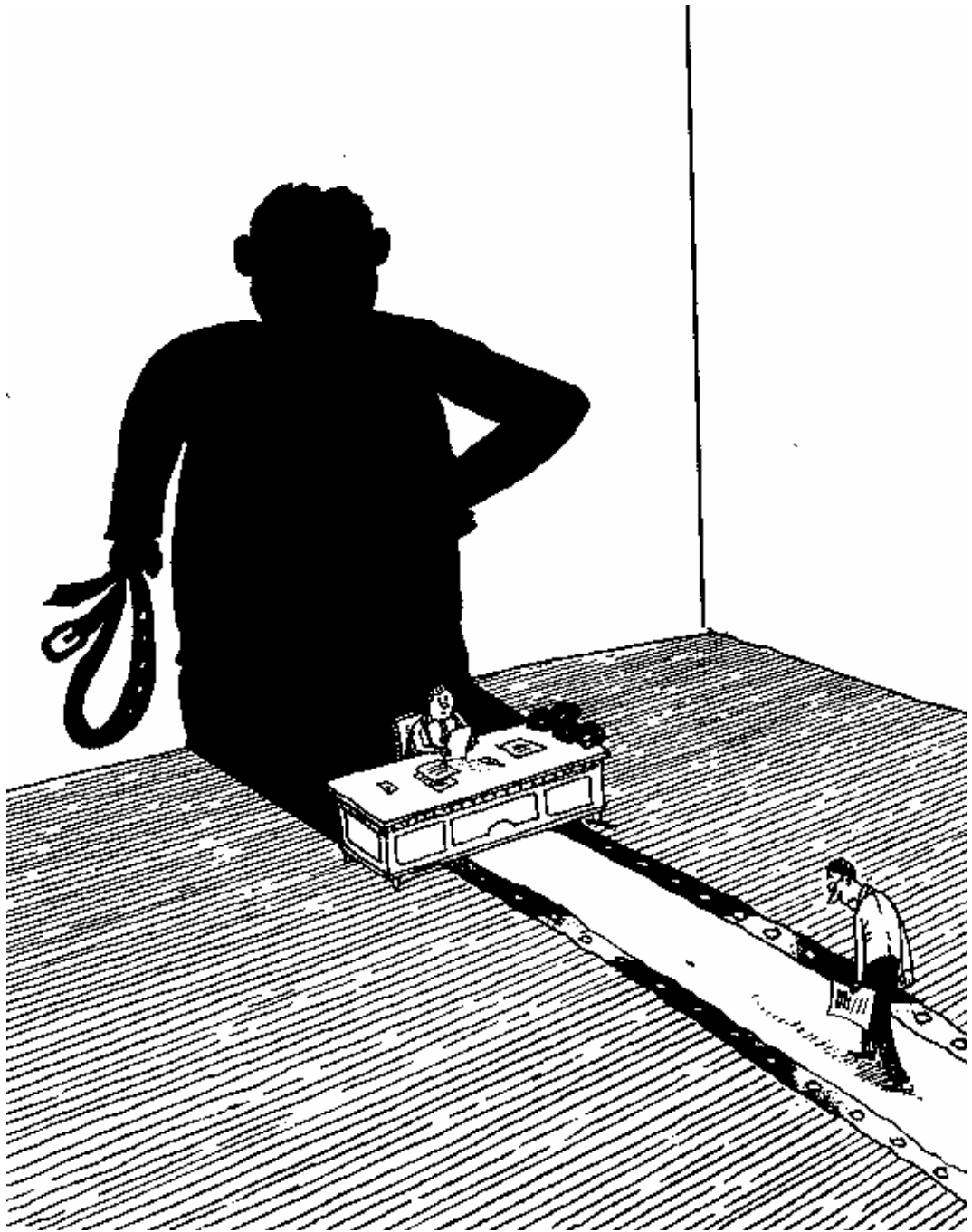
Некоторые родители мечтают, что их дети добьются того, чего им не удалось. Например, руководитель крупного холдинга, которого в детстве выгнали из музыкальной школы, долго мучил своего наследника уроками музыки у самых лучших преподавателей. Его мечтой было увидеть сына в черном фраке почему-то за белым роялем на сцене перед рукоплещущим залом. И когда сын не получал первых мест на конкурсных выступлениях, отец переживал это как собственную трагедию.

Или обратная ситуация (но слова в адрес ребенка те же): на каком-то этапе жизни чадо «не дотягивает» до своего родителя. Например, мама — HR в крупной компании была отличницей, и даже медалисткой, а ребенок в школе учится на «тройки» и «четверки». И теперь он обречен постоянно слышать: «Я в свое время была лучшей в классе, а ты своей учебой меня позоришь!». Таким образом, ни в чем не повинные дети выступают делегатами родительских мечтаний. У многих на этой почве даже развивается так называемый школьный невроз. Им уже не до того, чтобы достигать и побеждать, для них главное — не ошибиться. Поэтому они боятся взяться за любое мало-мальски сложное дело.

В результате вырастают люди с чувством неполноценности и неспособностью успешно конкурировать. Они избегают любого потенциально опасного с их точки зрения общения. Я встречалась с умными, образованными менеджерами, которые, страшась критики начальника, неделями не отдают ему важные документы, по сто раз их проверяя и перепроверяя.

Дети, попавшие в ловушку неполноценности, вырастают в эгоцентричных взрослых, у которых нет опыта реальных теплых отношений с родителями. А отношения наши развиваются «симметрично» и, если ребенок сам в свое время недополучил ласки и заботы от родителей, то потом ему просто нечего дать им в ответ.

Иногда, правда, у таких детей развитие может пойти и по типу так называемой гиперкомпенсации. И они, наоборот, становятся чрезвычайно активными, конкурентными и агрессивными. Эти «ребята» из категории сильных, их успехами можно гордиться, но доброты и участия от них дожидаться еще труднее.



## Ловушка заброшенности

Родители мечтают вырастить своего ребенка самостоятельным и целеустремленным. Взрослые, невольно расставившие своим детям ловушку заброшенности, любят повторять: «каждый человек должен привыкать к самостоятельности», «ты уже большой, делай сам», «не надейся на няньку». Как правило, это заученные, «книжные» фразы, которые фактически отделяют ребенка от родителей.

Или еще жестче: «не приставай», «отстань», «уйди». Сразу представляется жест руки, которым мама или папа как бы отталкивают от себя ребенка, но народная мудрость гласит: «с глаз долой — из сердца вон».

Дети не получают не только тепла и уважения, но даже постоянной критики. В предыдущей ситуации родители, возлагающие на своих детей неподъемные надежды, по крайней мере, их «тюкают». А здесь с ребенком практически не контактируют, им не занимаются.

Иногда ребенка, искренне заботясь о его воспитании, отправляют подальше от взрослых. Родители победнее «сбывают» чадо в интернат или определяют в «хорошее» Суворовское училище. Люди побогаче нанимают кучу репетиторов, гувернеров и нянь, направляют своих отпрысков в дорогие школы Англии или Швейцарии.

Периодически чадо получает от нас, родителей, порцию предостережений, угроз и отстранений: «если не перестанешь плакать, я уйду», «будешь плохо себя вести, отправлю в...». А когда ребенок приходит к родителю со своей бедой, ему в ответ звучит: «все это ерунда», «до свадьбы заживет», «нашел из-за чего расстраиваться», то есть обеспечивается волнующая маленького человека проблема. После нескольких повторений этой «пластинки» ребенок обычно понимает, что к родителям со своими переживаниями лучше не обращаться.

Таким образом, у детей изначально нет возможности получить опыт нормального взаимодействия и сотрудничества со своими родителями. Они не знают, что такое вместе почитать книгу или покопаться на загородном участке, обсудить с родным человеком конфликт в классе.

Так, один мой клиент, 35-летний руководитель предприятия — отец 8-летней дочери, обязательно выделял воскресенье для общения с ребенком. Но так уж получалось, что за весь день он с ней так и не разговаривал. Вначале он «сдавал» ее тренеру по конному спорту, потом в специальном детском ресторане клоуну, а потом в магазине

игрушек покупал то, на что показывала дочка. И после нашего разговора он удивленно произнес: «Да я ведь от нее откупаюсь!».

А ведь для ребенка родители — самые значимые и важные фигуры. Именно они задают маленькому человеку стиль общения, служат «моделями» для подражания на всю дальнейшую жизнь. Стоит ли потом удивляться, что дети вырастают такими холодными и жесткими?

Не надо думать, что в ловушку заброшенности попадают только те дети, которые сутками не видят своих родителей. Даже если мама не работает, находится рядом с чадом с утра до вечера, но, по сути, считает, что самое главное его вовремя покормить и обеспечить всем необходимым, ребенок будет чувствовать себя одиноким. А та мама, которая пропадает на работе целыми днями, но свободные полчаса радостно общается с ребенком, в эмоциональном плане даст ему намного больше.

### **Ловушка избалованности**

Родители восхищаются ребенком и хотят сделать его жизнь счастливой, жаждают, чтобы он имел то, чего им в жизни не досталось. В итоге, сами о том не подозревая, взрослые загоняют горячо любимое чадо в ловушку избалованности.

Главную проблему избалованных детей можно обрисовать фразой: «Скучно. Ничего не хочется». Для них характерно отсутствие интереса к жизни, способности сотрудничать с другими людьми. Все потому, что каждое желание таких детей мгновенно исполняется. Только ребенок успевает подумать: «Хорошо бы почитать сказку...» — ему сразу покупают библиотеку «под ключ». Только начинает лепить из пластилина человечков — его тут же везут во Флоренцию показывать статую Давида.

А еще детей балуют тем, что постоянно хвалят, превознося даже те таланты, которых ребенок начисто лишен. Например, он абсолютно не умеет, но любить петь, и родители восторгаются: «Ах, какой голос!». Кое-как срифмовал две строчки, родители комментируют: «Какие замечательные стихи! Ты наш Пушкин». В результате ребенок теряет чувство реальности, не понимает, что хорошо, а что плохо.

Напрашивается вопрос: как же так, ведь везде пишут, что детей надо хвалить? Что-то изменилось в педагогике и психологии? Нет, конечно, надо выражать позитивные эмоции, но по реальным,

«имеющим место быть» поводам. А когда ребенка постоянно хвалят просто так, сравнивают с другими детьми не в их пользу, он начинает жить в иллюзорном мире. И потом обижается на весь этот мир, который в отличие от родителей не восторгается им по любому поводу.

Вырастая, такие дети очень быстро теряют уверенность в своих силах. Социальный интерес у них минимален. Их реально не поддерживали и не давали проявить настоящие способности. Им не нужны были воля и усердие, чтобы перейти от желания к конкретному действию. Они привыкли все получать по «щелчку пальцев». Вместо того чтобы на равных сотрудничать с другими людьми, они в лучшем случае предъявляют односторонние требования окружающим. Попавшие в ловушку избалованности дети, уверенные в собственной исключительности, обычно не испытывают теплых чувств к семье, друзьям, родителям, они просто ими манипулируют и помыкают. Все, как в известной фразе: «Надо баловать своих детей, тогда они вырастут настоящими разбойниками».

Описанные ловушки родительской любви не редкость. Здесь мы говорили о каждой в отдельности. Но в жизни ребенок может попасть сразу и в две, и в три... И хотя дети, страдающие от этого, в материальном смысле часто имеют все, реальных душевных «инвестиций» они почти не получают. Так как же не попасться в ловушки родительской любви?

• \* :- - .-:..v . ••-:•• , •



## КАК ЛЮБИТЬ СВОЕГО РЕБЕНКА?

Казалось бы, странный вопрос. Каждый родитель с рождения обожает свое чадо, старается все делать, чтобы ему было хорошо. Так почему иногда мы вдруг слышим от детей: «Ты меня не любишь!», а когда они вырастают, наталкиваемся на стену непонимания?

### **Люблю, «только если...»**

«Если будешь хорошо учиться, то по иду с тобой в кино». «Если не будешь убираться в своей комнате (слушаться, делать уроки, помогать по'дому), то я не буду с тобой разговаривать (гулять, играть и т.д.)» — наверняка, все мы когда-то слышали и произносили подобные фразы. Мы фактически открытым текстом сообщаем детям, что будем их любить «только если...».

«Да за что его любить, если у него одни "двойки", он грубит и дома ничего не делает?!» — с возмущением рассказывает мне мама тринадцатилетнего парнишки...

Понятно, что на самом деле мы любим своего ребенка просто за то, что он появился на свет. И от того, что сын не уберет комнату, любить мы его не перестанем. А условия «сделай то — и заслужишь мое хорошее отношение» ставим перед ним исключительно в воспитательных целях. Но — вот беда! — дети прозрачных намеков взрослых не понимают. Из этих наших воспитательных фраз ребенок делает единственно возможный вывод: его любят не потому, что он есть, его любят только в определенном случае, при соблюдении им определенных условий. В каждой семье их количество разное, и сами эти условия бывают очень причудливы. Иногда существует такое количество «если», что ребенок просто не может с ними управиться, чтобы заслужить вполне естественную, по праву рождения данную ему любовь родителей.

Мне приходится общаться с деловыми людьми — мамами и папами, — у которых не ладятся отношения с детьми. Часто прошу их вспомнить обычный, неконфликтный день и посчитать, сколько раз они сказали ребенку-подростку не привычные: «перестань, выключи...», «на что ты можешь рассчитывать, если...», а просто хорошие слова. Например: «как я тебе рад!», «как здорово, что ты у меня есть», «я не знаю, чтобы я без тебя делала!». А сколько раз на ребенка посмотрели

приветливым, восхищенным взглядом, поцеловали его? К сожалению, такое родителям бывает трудно вспомнить. Чаще им на ум приходят конкретные дела: как они вручали детям деньги, кормили, делали предостережения, отдавали приказы, просили о чем-то, выясняли отношения. А вот простым проявлениям любви места в этом общении практически не оставалось.

Но ведь когда малыш только родился, родители обнимали его, ласкали, целовали и даже что-то пели ему просто так, от переполнявшей их любви. По мере взросления маленького человека наши требования к нему возрастают, мы все активнее включаемся в работу по «устранению», «искоренению» и «изживанию». И забываем, что, хотя наши дети уже не так очаровательны и «беззащитны», они по-прежнему нуждаются в нашей любви «просто так».

### **Закон бумеранга**

Пример. На прием к психотерапевту приводят равнодушную, замкнутую, неуверенную в себе девочку. Взрослые спрашивают: «Ну почему она такая?» И хочется задать им встречный вопрос: «А сколько раз самые важные для этой девочки люди — ее родители — говорили ей: "у других дети как дети", "ты сущее наказание", "растяпа, перед людьми стыдно", "она еще хочет, чтобы я..."».

Ведь дети все, что слышат, воспринимают буквально. И эти жуткие слова, которые «в сердцах», «сгоряча» у нас вырываются, для них очень страшны. Помните у Тютчева: «Нам не дано предугадать, Как слово наше отзовется...».

И хотя в материальном плане об этой девочке всячески заботятся: буквально по часам кормят-поят, покупают все лучшее, водят по врачам при малейшем кашле, она не получает главного — обычной родительской ласки. Может быть, важно хотя бы иногда погладить ее по голове, прижать к себе и сказать: «Какое счастье, что ты у меня есть!».

Другой пример, 45-летний руководитель банковского департамента, папа уже взрослого сына возмущается: «Он общается со мной, только когда ему что-то от меня нужно: деньги, машина, какая-то помощь!» Начинаем вспоминать, а как он сам строил свои отношения с сыном, когда тот был маленьким? Оказывается, внимание, ласку и заботу ребенок видел лишь тогда, когда приносил хорошие оценки, побеждал на соревнованиях или помогал по дому.

Но раз ребенок получил опыт исключительно условной любви, любви «только если...», то в дальнейшем ему, конечно, трудно понять, что человеческие отношения могут быть другими. Многие взрослые с завистью смотрят на своих друзей: «Надо же с какой любовью к вам относятся дети!» И не замечают очевидного: дети всего лишь транслируют то, чему научились у своих родителей. «Что посеешь...».

### **Просто «люблю»**

Ребенку нужна безусловная любовь и бескорыстная забота. Для детей крайне важно, чтобы родители полностью принимали их такими, какие они есть. Утверждайте: «я тебя люблю», «я о тебе забочусь», а не «я тебя полюблю и о тебе позабочусь, если ты будешь вести себя так-то и так-то». Пусть определяющим станет безусловное принятие, без пресловутого «если». Когда мы любим ребенка просто за то, что он наш ребенок, а не за то, что он красивый, умный, музыкально одаренный или блестяще играет в шахматы. Помогает он нам или не помогает, получает «пятерки» или «тройки», умеет петь или не умеет, он нам нужен и дорог. И ребенку важно постоянно чувствовать это на уровне слов, интонаций, объятий, взглядов. Ведь потребность в любви и быть необходимым другому человеку — одна из наших фундаментальных потребностей.

Ведь когда мы сажаем какое-то, даже однолетнее, растение, то старательно его поливаем, подкармливаем, пересаживаем на солнце, думаем, что бы еще сделать для его полноценного развития. А когда дело касается самого дорогого — нашего ребенка, то мы не всегда осознаем, что безусловное принятие родителями детей и безусловная любовь родителей к детям — это та комфортная психологическая среда, которая требуется нашим детям для полноценной жизни. Именно она эмоционально питает ребенка, помогает развиваться уверенности в себе и тем добрым качествам, проявления которых потом так ждем от него мы — родители.

Так что же и поругать ребенка нельзя, и потребовать от него чего-то?

Можно. И не только можно, но и нужно. Но как, любя и желая лучшего, говорить с детьми о накопившем, о своих негативных чувствах? Какие слова подобрать, чтобы не только не ухудшить отношения с ребенком, а, наоборот, их улучшить?

## КАК РУГАТЬ СВОЕГО РЕБЕНКА?

Мы говорили о том, что надо понимать чувства и мысли ребенка, безусловно его принимать, ценить в нем личность. А что делать со своими чувствами? С положительными — понятно. Легко говорить приятное. А как вести себя, когда мы видим, что ребенок делает что-то неправильно: когда его поступки вызывают раздражение? Тем более что мы уже с позиции своего опыта точно знаем, что такое хорошо и что такое плохо.

Я часто слышу от родителей: «Говорим мы о своих обидах — плохо, потому что это приводит к конфликтам, не говорим — еще хуже, обиды прорываются в самый неподходящий момент, от невысказанного и накопленного негатива то давление поднимается, то головные боли мучают, да и отношения с ребенком лучше не становятся. Есть ли третий вариант?» Безусловно. Свое недовольство и раздражение надо обязательно высказывать.

Но как это сделать, чтобы не испортить отношения, а, наоборот, их улучшить? Чтобы не стать врагом ребенку, чтобы он продолжал рассказывать нам обо всем, делиться своими переживаниями? Попробуем отметить несколько моментов, которые надо учитывать, чтобы негативная обратная связь была эффективной.

### Конкретно о конкретном

Выражать недовольство надо по поводу какого-то конкретного действия, отдельного поступка ребенка, а не ругать ребенка в целом или его поведение «вообще». Когда мы говорим о конкретном опоздании: «Ты опоздал, я тебя жду, волнуюсь», это — одно. И совсем другое сказать: «Ты безответственный, тебе наплевать, на то, что я беспокоилась». Подобными заявлениями мы наклеиваем на ребенка ярлык, что, естественно, вызывает протест. Далее мы начинаем спорить, ответственный он или нет, наплевать ему или не наплевать и в итоге все заканчивается скандалом. Когда же мы говорим о конкретной ситуации, «ты опоздал» — это факт, который невозможно оспорить.

### Конструктивное предложение

Нужно стараться говорить только о том, что можно действительно исправить или изменить. Мы же часто хотим того, что ребенок в настоящий момент гнетать не может.

Поэтому прежде чем сказать, следует подумать, насколько реальны наши ожидания, насколько они конструктивны. Может ли ребенок своими стараниями, усилиями контролировать и менять ситуацию? Может ли он с этим что-то сделать?

Ведь нельзя требовать невыполнимого. Важно соизмерять свои желания с возможностями ребенка и даже отказываться от тех ожиданий, которые он оправдать не способен. Предположим, нам ужасно не нравится, что малыш не отличник, нам хочется, чтобы по математике он получал одни «пятерки». Честно ответим себе на вопрос: возможно ли это при его средних математических способностях? Может, конструктивнее изменить свое видение ситуации?

### **Констатация, а не интерпретация**

Важно обсуждать только то, что действительно произошло. Не стоит домысливать, по-своему интерпретировать факты, приписывать что-то ребенку. «Мы тут все с ума сходим, а тебе наплевать. Ты с нами совсем не считаешься» и т.д. и т.п. Таких примеров приписывания ребенку неизвестно чьих мыслей каждый из нас может привести массу. Но такая интерпретация действий и поступков уж точно не возымеет позитивного, конструктивного действия. Любые приписывания и домысливания — путь в никуда, путь в конфликт, путь в ссору, путь в ухудшение отношений.

### **По горячему следу**

Мы уже говорили, что нельзя копить обиды, прокручивая их бессонными ночами. («Я ему скажу... А он мне в ответ... Ну я тогда ему...».)

О том, что нам не нравится, лучше говорить сразу. Не через несколько дней, не через месяц, когда ребенок уже не понимает, о чем идет речь, а ровно в тот момент, когда мы это почувствовали. Ребенок задержался, мы переживали, лучше просто сказать: «Ты опоздал, я очень волновалась». Все. Мы выразили свои чувства по конкретному поводу, не навешивая ярлыков и никак не интерпретируя действия ребенка.

Но прежде чем сказать первое слово, надо быть уверенным, что нас готовы выслушать.

### **Лови момент**

Обратная связь — особенно негативная — будет эффективной, только если ребенок готов выслушать претензии. Вряд ли они будут

восприняты в тот момент, когда он чем-то занят или плохо себя чувствует, или прямо с порога. Да и вообще сначала неплохо задать себе вопрос: «Для чего я это говорю? Что я хочу получить в ответ?»

### **Без зрителей и аплодисментов**

Высказывать свои претензии лучше наедине. Важно, чтобы наш разговор был личным, чтобы при нем не присутствовали другие люди. Если мы начнем высказывать свое недовольство при свидетелях, даже при членах семьи, это может сильно ударить по самолюбию, самооценке ребенка.

### **Выбери самое важное**

Недовольство ребенком не должно быть постоянным. Если каждая ситуация общения превращается в череду замечаний и ворчания с нашей стороны, не стоит удивляться, что ребенок начинает нас избегать. Если нам не нравится, как он ест, говорит, сидит, учится, ходит, у ребенка сложится впечатление, что нам не нравится он сам, что мы его не любим. И он будет стараться вообще с нами не контактировать. После чего нам перестанет нравиться то, что он с нами не общается. Поэтому лучше выбрать что-нибудь одно — самое важное. Наверняка существуют какие-то вещи, которые не устраивают нас больше всего, которые мы хотели бы изменить в первую очередь. Сосредоточьтесь на них. Высказывание недовольства не должно быть систематическим.

### **Ты — обращение**

Говорить о своих претензиях нужно ребенку лично, без прозрачных намеков на неведомых «героев». «Некоторые не моют руки перед едой», «Некоторые постоянно опаздывают», «Есть такие люди, которые не считаются с интересами других». Такие фразы ставят ребенка в двусмысленное положение: ответить нельзя, потому что его конкретно не называли, а промолчать вроде бы тоже, так как и он, и окружающие поняли, о ком идет речь.

^

### **Я — сообщение**

Надо говорить от своего имени. Не ссылаться на то, что «так принято», «нормальные люди так делают», «вообще-то надо понимать правила этикета» и т.п. Лучше сказать ребенку: я считаю, что так

будет правильнее. Сделать так называемое «Я-сообщение». При этом, заметьте, разговор у нас идет не о правилах поведения, а о том, что мы лично чувствуем или думаем в данный момент. Например, включена громкая музыка. Нам это не нравится, мешает. Обычная реакция взрослых: «Нормальные люди такую громкую музыку вообще слушать не могут». Или, предположим: «Соседи считают, что у нас тут открылась дискотека». Довольно распространенный естественный ответ подростка на такие слова: «До 22.00 я по закону могу слушать музыку любой громкости» или «Мне плевать, что думают соседи». Часто следом начинается словесная перепалка, которая заканчивается ссорой.

Совсем иное дело, если мы скажем: «Мне тяжело слушать громкую музыку», «Мне не нравится, когда музыка играет так громко», «Мне не приятно». Так мы не выставляем никаких оценок, не навешиваем ярлыков, не принимаем за ребенка решений, не даем ему советов, если он нас об этом не просит.

«Ты не позвонил, я беспокоилась». О чем здесь спорить? Наше беспокойство — оно и есть наше беспокойство. Но если ребенок захочет, мы можем обсудить, почему оно возникло.

Есть контакт!

Подобный разговор — залог того, что мы выскажем все свои чувства, негативные эмоции, обиды и при этом не испортим, а, наоборот, улучшим наши отношения с ребенком. Так мы, с одной стороны, выполняем свой родительский долг: даем ребенку систему жизненных координат, показываем, что такое хорошо, что такое плохо. А с другой стороны, делимся с ребенком своими реальными чувствами. Когда мы доверяемся своим детям, они это видят и становятся более искренними, начинают доверять нам в ответ. Начинает работать тот самый принцип симметрии в отношениях, о котором мы уже говорили.

Могу сказать с позиций своего многолетнего опыта: не было ни одного случая, когда следование этим нехитрым правилам ухудшало бы отношения между родителями и детьми. Часто, обсуждая с родителями описанные принципы, приходится слышать: «Это вроде какая-то технология. Как же так, получается, я буду общаться с ребенком неестественно, по схеме?». Я отвечаю: «А как вы с ним общаетесь? Вспомните свое "естественное общение". В чем оно

заключается? В вечном противостоянии? Может, попробуете вот так, "неестественно"».

И когда начинается путь проб и ошибок, учитываются хотя бы некоторые из тех моментов, о которых мы с вами говорили, то родители входят во вкус: ведь ребенок начинает тебе доверять, хочет с тобой общаться. Потом взрослые рассказывают примерно следующее: «Да, действительно, я почувствовал, как это здорово», «Он стал серьезнее со мной разговаривать и даже доверять», «Я почувствовал, что все у нас налаживается, есть контакт, хотя до этого я уже боялся делать ему какие-то замечания».



## КАК УСЛЫШАТЬ СВОЕГО РЕБЕНКА?

Когда мы говорим о любви к ребенку, нам важно понять: что нужно именно ему, а не нам. Когда цель не в том, чтобы следовать нашим амбициям и желаниям выделиться за счет этого маленького человека, или реализовать в детях то, что не успели или не смогли сами. Главное— понять его, самого родного и близкого нам человека, нашего ребенка. В этом, наверное, и заключается настоящая любовь: в умении понять другого.

А лучший способ понять — выслушать.

Слушать и слышать — это, в общем-то, сложное дело. И, по сути, мы плохо с ним справляемся. Почему?

### Барьеры на пути

Почему у нас не получается слушать и слышать? Во-первых, мы часто *отвлекаемся, переключаем* свое внимание на другие дела. Мы поглощены собственными мыслями, своими проблемами. Иногда, не выслушав до конца, думаем, что скажем в ответ.

К тому же наше *внимание* очень *избирательно*. Какие-то вещи нас привлекают и кажутся важными, а какие-то мы считаем абсолютно не интересными. Часть мыслей, чувств, фактов, важных для ребенка, мы определяем в категорию «полная ерунда» и тут же переключаемся на другие проблемы.

:<<' Что еще нам мешает? Нам мешает потребность сразу же *оценить* ситуацию, классифицировать ее, записать на известную полку и высказаться по этому поводу. Сообщить ребенку свое мнение, дать какую-то реплику, то есть попросту перебить.

Мы часто бываем *поглощены собственными эмоциями*. Где уж тут слушать, когда надо выкричаться, выразить свой гнев и возмущение.

Еще нам мешает *отсутствие времени и опыта* слушателя. Мы не слушаем просто потому, что не умеем этого делать.

А ведь впереди — огромная дистанция от «слушать» до «слышать».

### Как правильно слушать

Чтобы выслушать, мы должны заплатить временем, вниманием, а значит, и нашей заинтересованностью. То есть, прежде всего, надо хотеть слушать.

Поэтому секрет прост: важно выбрать время, когда мы ничем не заняты и можно сосредоточиться и подумать. Сесть напротив ребенка, принять удобную позу, которая хотя бы нам показывает, что мы готовы слушать. И, конечно, не отвлекаться ни на что постороннее: если мы начнем щелкать по кнопкам пульта от телевизора или кинемся отвечать на звонок мобильного телефона, ниточка, образовавшаяся между нами и ребенком, порвется.

Если ребенок мал, можно посадить его к себе на колени, если он собрался уходить — не надо бежать за ним, лучше уж выбрать более подходящий момент для разговора. Но если он готов с нами беседовать, и мы уже сидим напротив друг друга, можно посмотреть ему в глаза и спросить: «Как дела?».

Не всегда слова, которые произносит наш ребенок, выражают то, что он действительно чувствует и хочет нам сообщить. Иногда за формальным словесным потоком кроется реальное и совершенно иное психологическое содержание. Поэтому так важно сосредоточиться хотя бы на 5 минут и вслушаться в то, что говорит ребенок. Здесь не должно быть избирательности — все, что говорит нам ребенок, и есть самое главное. Воспринимаем это всеми своими органами: слушаем ушами, наблюдаем глазами и чувствуем сердцем.

Если ребенок замолчал, то и наша пауза в данном случае не будет ему в тягость. Он сможет договорить ту мысль, которую он до этого, возможно, сказать постеснялся. Если, конечно, мы в этот момент не будем смотреть в другую сторону, отвлекаться на телевизор, заниматься своими делами, повторяя: «Ну говори, я же слушаю, уши-то мои свободны».

Здесь нужно понять: общаясь все время с нашей спиной или боком, ребенок не верит, что его действительно слушают. Получается диалог немом с глухим: мы не слышим, а ребенок, не получая стимула к началу беседы, не говорит. Между двумя самыми близкими людьми вырастает стена непонимания.

Затем самый главный шаг — дожидаться от ребенка ответа. Как показывает практика, если задать вопрос могут многие, то далеко не все в силах подождать, пока ребенок в ответ заговорит.

Наберемся терпения. Задали вопрос и ждем, пока ребенок нам что-нибудь скажет. Ничего не говорим сами. Здесь очень важно выдержать паузу, дать человеку пространство для разговора. Когда ребенок нам ответит, важно не давать сразу оценок сказанному, не выносить

никаких вердиктов, лучше помолчать, подумать. Если ребенок увидит, что мы его слушаем, что мы задумались над его словами, он наверняка скажет нам что-то еще. Пауза после ответа собеседника будет указывать на наше внимание, уважение к тому, что произнесено. И тогда у нас появится шанс услышать то, что мы, может быть, и не предполагали узнать.

Я намеренно не привожу никаких специальных техник «активного слушания». Они — дело специалистов и, на мой взгляд, не так уж важны. Главное — молчаливо слушать, вслушиваться и слышать, с определенным эмоциональным откликом может попробовать сделать каждый из нас. Выслушать и осознать, насколько это прекрасно: понимать своего ребенка.

### **Что дает слушание**

Я очень люблю фразу: радость разделенная удваивается, горе разделенное уменьшается. Если ребенок счастлив и мы порадовались вместе с ним, не выставляя оценок, не вынося вердиктов, просто порадовались, его радость усилится. Если ребенок поделится с нами «негативом» и мы в ответ не будем рассуждать, прав он или не прав, хорошо поступил или плохо, а просто погорюем вместе с ним, его беда уменьшится. Получив от нас понимание, сочувствие к своим проблемам, ребенок незаметно избавится от негативных эмоций и будет готов к конструктивному разговору. Так мы станем ребенку ближе, потому что поделим с ним его переживания. У нас уже будут совместные эмоции. А ведь именно они объединяют людей сильнее всего.

Кроме того, когда ребенок видит, что мы слушаем, никак не оцениваем, ничего не советуем, не прерываем, не высказываем своего мнения, у вас появляется возможность узнать о его жизни намного больше. С каждым разом он все охотнее будет делиться с нами. В итоге эффект от таких бесед: когда ребенок говорит, а мы просто его слушаем — будет гораздо значительнее, чем от обычных разговоров, когда мы пытаемся выведать что-то, периодически перебивая ребенка, задавая ему «наводящие» вопросы, оценивая и назидательно советуя.

И еще очень важно: бывает, что ребенку после таких диалогов не нужно никаких советов. Высказывая свои мысли внимательно слушающему и слышащему его родителю, ребенок сам найдет ответы на мучающие его вопросы, сам сделает нужные выводы.

Когда ребенок убеждается, что взрослый готов его слушать, тем для разговоров становится все больше. Нам уже есть о чем говорить. И тогда ребенок может рассказать забавный случай, который с ним произошел, поведать о ссоре с приятелем, а иной раз — просто поделиться с близким человеком мечтами или тревогами. И вот в этих самых обыкновенных беседах порой решаются очень большие проблемы. Кроме того, дети получают навык слушания, учатся слушать своих родителей. И с этого момента между взрослым и ребенком начинают развиваться нормальные человеческие отношения.

Ребенок, который познал чудо общения, безусловно, вырастет благодарным. У него будет опыт выслушивания, сорадования, сочувствия, внимания, заботы, безусловного принятия другого человека. И тогда его родителей вряд ли станет мучить вопрос: «Почему дети такие неблагодарные?»

## СЕМЬЯ: ВРАГ ИЛИ ДРУГ?

Человек, изо всех сил стремящийся к успеху, несущийся от одной цели к другой, конкурирующий с окружением, часто обречен на одиночество.

Такой человек обычно захвачен идеей, увлечен процессом, испытывает ответственность за все, ему комфортно в ситуации тотального риска. Ему необходимо всем управлять и все держать под контролем, ему свойственна суженность сознания, он смотрит вперед, отбрасывая ненужные проблемы. По сути, это «одиночка», бегущий к намеченной цели: ничто, кроме нее, его не удерживает, ничто и никто не должно висеть грузом. Отсюда и стремление избежать любых, тем более глубоких связей.

Это не замкнутость или нелюдимость, это внутреннее одиночество, потому что в этом соревновании он — один, он — стержень. Он — в вечной погоне за успехом.

Каково может быть положение тех, кто «бежит» рядом? К «человеку успеха» нельзя присоединиться, нельзя разделить его одиночество. Он привязывает и не привязывается; он нуждается, но не зависит. Его азарт и чувства невозможно разделить, так как невозможно разделять чувства того, кто в погоне. И тогда встает трудная задача — создавать свой особый мир, мир тех, кто хочет бежать рядом. В результате возникает другое одиночество, одиночество тех, кто сопровождает, но не спрашивает, куда («Вот и встретились два одиночества»).

Появляется доминанта, все остальные связи становятся слабее и отступают на второй план. Человека, стремящегося к успеху, ни на что другое не хватает, он как бы запрещает себе все, что отвлекает. Он привык к целенаправленному действию во всем, поэтому личное время, не посвященное работе, для него пусто, он не знает, как его упорядочить. Иное времяпрепровождение, кроме целенаправленной деятельности, ему неинтересно. Поэтому рядом с ним может удержаться только такая женщина, которая хорошо структурирует совместное время и придумывает или разделяет четкие цели даже во время отдыха.

У него не хватает душевных сил, чтобы поддерживать семейные связи. И потому тот, кто бежит рядом, должен делать это за двоих и лучше, чем он сам, знать о том, что ему нужно. Это означает, что может возникнуть симбиоз более сильный, чем в обычных семьях: она должна жить за двоих, а он зависит от нее, потому что ей доверено управление важной частью его жизни.

## Страх зависимости

Люди целедостижения обычно боятся попасть в зависимость от окружения. Почему? Часто их жизненный опыт таков, что люди, которых они любили в детстве и от которых зависели, недостаточно хорошо удовлетворяли их потребность в любви. Поэтому у них сформировался естественный страх перед «плохой» зависимостью. Они всю жизнь стремятся к независимости и к зарабатыванию денег как к наиболее эффективному способу не зависеть ни от кого.

Для них закономерно возникновение чувства опасения, что вся их ценность заключена в их деньгах, поэтому они часто думают, что их любят только за деньги. Понятно, что в своей жизни они хорошо умеют использовать других людей (но не привязываться к ним и не зависеть от них), поэтому вполне симметричной может быть мысль, что и другие люди их тоже будут использовать. ;o-••(wo•?,-»!

Казалось бы, чего им бояться, ведь в бизнесе они часто теряют не меньше денег и сил? Возможно, они боятся чувства стыда за неправильно сделанный выбор (не хочу в глазах других выглядеть «полным дураком, позволяющим женщине себя использовать»).

Большинство предпринимателей верят в то, что за деньги можно купить все, важно только правильно выбрать («брак по расчету может быть удачным, если расчет правильный»), поэтому для большинства из них основной вопрос заключается в критериях выбора партнера. Они уверены: важно понять, что тебе нужно (то есть кто тебе нужен) и отвечает ли партнер этим требованиям, — то есть все как в бизнесе. И часто демонстративно цинично или иронично они говорят о таком подходе, желая показать свою проницательность, расчетливость и т.д. Но в жизни часто оказывается, что люди, которые не боятся зависимости, скорее получают удовольствие от ее позитивной стороны — любви, а те, кто зависимости боятся, скорее получают ее негативную сторону — использование.

## Зона безопасности

Руководитель, творец компании, является источником жизни и в то же время ее самым уязвимым местом. Поэтому вопросы физической безопасности обеспечиваются многочисленными оболочками: личная охрана, личные водители, территория жизни (дом, квартира, район и т.п.). Но самый важный (хотя и не всегда осознаваемый) рубеж безопасности — семья. Как известно, организм, пораженный в сердце, не выживает.

Например, бизнесмен, который для окружающих выглядит сильным, энергичным, стремительным, создавая семью, фантазирует о ней как о цветущем садике вокруг дома, обнесенном глухим забором. Он хочет ухаживать за садиком, поливать, обрезать, подкармливать растения и надеется, что сад будет цветущим и благодарным. Но часто на практике таким мечтам сбыться не суждено.

К сожалению, бывает, что очень быстро чувство близости и доверия исчезает и человек опять чувствует себя одиноким и используемым. Жена тоже жалуется на одиночество и недостаток внимания. Ей как будто всего мало, она постоянно чего-то хочет или требует, и не очень понятно, что же ей нужно. Дети оказываются «неблагодарными» и далекими, а кроме того, обрастают большим количеством опасных контактов. О какой безопасности и комфорте может идти речь?

В других случаях «в доме с садиком» поселяется женщина, у которой также есть свои требования к «личной безопасности»: она нуждается в заботе, внимании, согласна принимать такой образ жизни с радостью, но цель ее — прижиматься теснее и теснее, контролировать все больше и больше. Мужчина начинает чувствовать себя в капкане и снова в опасности.

Иногда муж-руководитель видит, что за забором близкого человека сохранить не удастся, и тогда тыл превращается в линию фронта. Ведь часто спутницами таких людей становятся женщины с довольно высокой активностью и самостоятельностью, нуждающиеся в постоянных контактах. Они не могут находиться только «внутри», они как бы целиком обращены «наружу» и постоянно пересекают эту важную для мужа границу безопасности. И тогда встает вопрос, как сохранить близость и доверие, позволяя независимость. Как достичь отношений, в которых женщина могла бы быть реальной опорой и поддержкой?

Впрочем, часто руководитель, создавая семью, даже и не мечтает ни о какой близости — более того, даже боится ее, считая опасной. Жена ему нужна лишь для адекватного позиционирования: красивая, эффектная спутница — необходимый внешний аксессуар и элемент внешней защищенности от злых языков. Он как бы дает окружающим ответ на вопросы о финансовой полноценности, адекватной сексуальной ориентации, формальной социальной успешности и т.д. Но безопасна ли такая жена? Что происходит в ее голове, о чем или о ком она думает, чего хочет и чего вообще от нее можно ожидать?

Создать семью — это значит впустить другого человека на личную территорию. Кому-то повезет, и семья станет надежной опорой, источником вдохновения. А кому-то нет — и тогда семейная жизнь превращается в опасное мероприятие, ловушку, и никакая служба безопасности не спасет самого преуспевающего в бизнесе руководителя от домашних «террористов». Так стоит ли рисковать?

Многие молодые бизнесмены предпочитают оставаться холостяками, кто-то считает, что можно отложить личную жизнь на потом: «Вот закончим проект, заработаем деньги на следующий, тогда можно и о семье подумать». Возможно, полный джентльменский набор — любимое дело, семья, дети — вовсе не обязателен. Многие, и не имея семьи, чувствуют себя вполне счастливыми, реализованными личностями. И все-таки большинство руководителей готовы рискнуть, попытаться обрести счастье в семейной жизни.

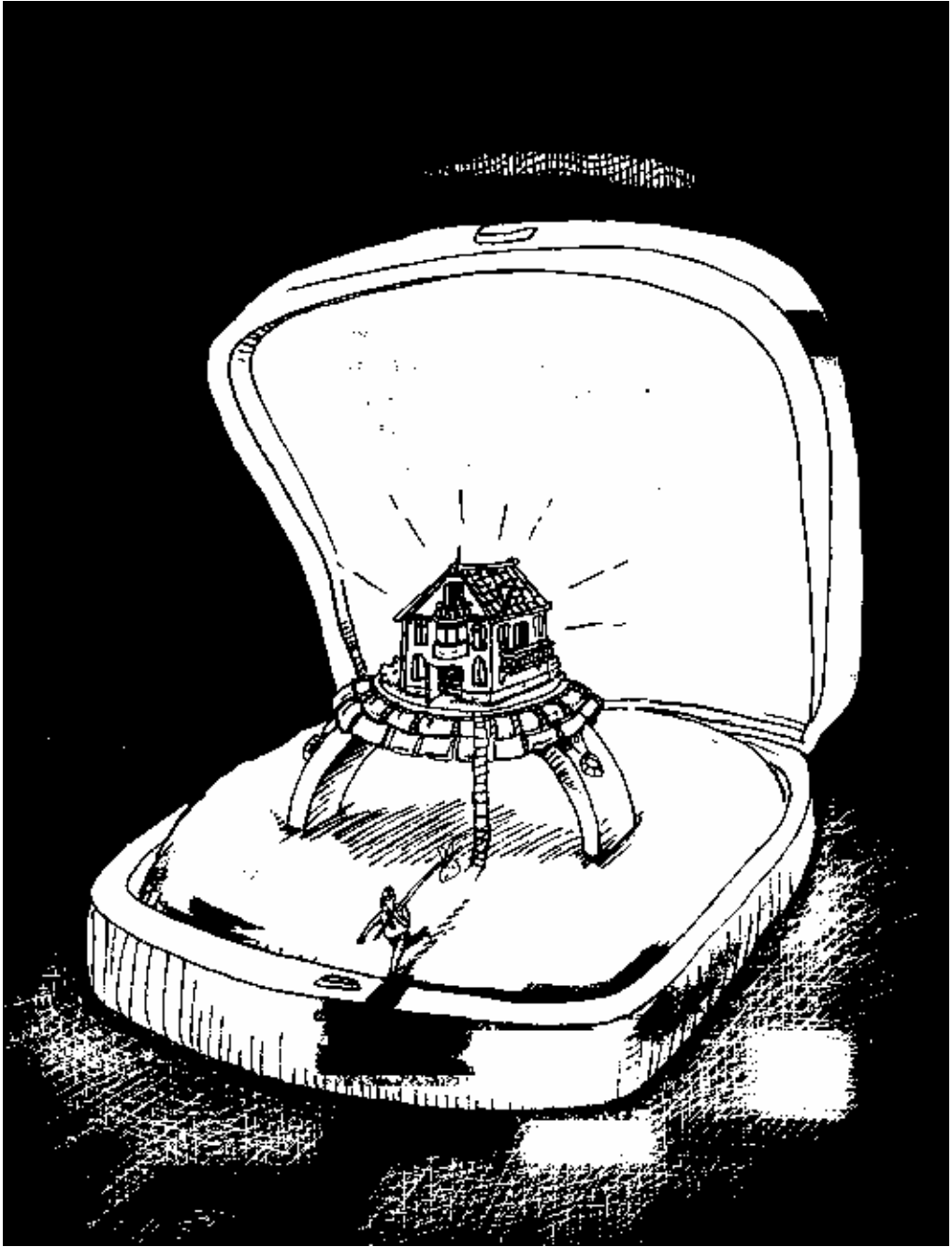
### **Женат на работе**

Бизнесмены — владельцы и руководители компаний — это люди, с которыми всегда что-то должно происходить, и поэтому в своей социальной, «дневной» жизни они находятся в условиях, приближенных к экстремальным: им необходимо принимать множество разнообразных решений и отвечать за последствия, одновременно выдерживать атмосферу меняющейся, отчасти неконтролируемой реальности. Несравнимо и количество личных контактов, в которые вступает руководитель с партнерами и с подчиненными; контактов, наполненных сильными чувствами — симпатией, агрессией, обидами, недоверием и т.д.

Все это, как известно, происходит на высоких скоростях. Для сравнения: «сгущенность» жизни, скорость и задачи, с которыми сталкивается управляющий автомобилем гонщик-профессионал, совсем не те, что у обывателя, едущего даже на большой скорости в хорошей машине по хорошему шоссе.

Но муж-бизнесмен не просто большую часть времени проводит на работе — он и досуг часто проводит с партнерами, стараясь совместить отдых с работой. Нередко у него возникают неожиданные, непредсказуемые дела, которые мало совместимы с размеренной семейной жизнью. В таких условиях жена не имеет возможности что-либо заранее планировать. Ей приходится считаться с тем, что планы мужа могут неожиданно и кардинально меняться.





Мужчина не только физически, но и эмоционально полностью включен в работу. Часто жена чувствует, что муж ничем и никем кроме работы не интересуется. И женщина, особенно если она не работает, может ощущать себя на периферии жизни и интересов мужа.

### **Искушение деньгами**

Роль жены бизнесмена требует от женщины особых качеств. Эта жизнь не похожа на жизнь других жен, и чтобы ее понять, нужно осознать ту реальность, в которой живут семьи бизнесменов. Возможно, поэтому на Западе существуют клубы жен, где могут собираться женщины, знающие эту реальность и способные понять друг друга. Но все-таки это реальность внешняя. И хотя, безусловно, в ней велик объективный компонент, все же трудности и проблемы, которые возникают в любой семейной жизни, определяются не ситуацией, а теми людьми, которые в них оказываются, и их внутренними психологическими обстоятельствами.

Например, одна из проблем: не испытывая объективной материальной необходимости работать, жена часто оказывается перед дилеммой — бросить ли работу вообще и «сидеть дома» или продолжать работать. Если женщина выбирает работу, то она часто сталкивается с сопротивлением мужа, который ожидает разумного и убедительного обоснования ее отсутствия в течение целого дня. Если же она становится домохозяйкой, то проблемы могут возникнуть все равно. Нам всем приходилось слышать, что труд домохозяйки не ценится мужчинами, что пропадает эмоциональный контакт с мужем, женщины чувствуют себя одинокими и брошенными и жалуется на то, что мужа откупаются от них деньгами. Получается, один вариант хуже другого.

Поэтому важен не внешний «рисунок» выбора — дом или работа, а более глубокие, внутренние вещи. Ведь независимо от того, что выбирает женщина — работать или оставаться дома, она может и то и другое делать либо хорошо, либо плохо.

Большие деньги, которые зарабатывает муж, часто искушают женщину расслабиться, отдаться покровительству мужа, отведя ему роль «папочки», который отныне и навсегда призван решать все ее проблемы: хочешь — работай, хочешь — сиди дома. Часто, даже если женщина создает компанию на деньги мужа, она управляет ею, как безответственный ребенок. Или сидящая дома жена деградирует до такой

степени беспомощности, что уже и домашние проблемы самостоятельно решить не может, и мужу приходится «включаться» в принятие решений по бытовым проблемам.

Это то искушение деньгами, которое испытывает женщина, находясь в браке с активным работающим мужчиной. Она словно продает себя, как вещь, в обмен на решение всех ее взрослых проблем. Естественно, что в этом случае женщина впоследствии может и чувствовать себя вещью, что не добавляет ей радостного мироощущения.

Здесь, как и в обычных семьях, может действовать принцип «неравных браков». Например, если женщина не может соответствовать по своему личностному масштабу мужчине (деградирует, инфантилизируется, превращается в потребителя), то она и не может быть ему «боевой подругой», чем бы она ни занималась. Теряется эмоциональный контакт, пропадает взаимный интерес.

Бывает, что такие женщины испытывают острую зависть к успехам и образу жизни мужа, к их созидательной позиции. Часто женщины конкурируют с мужьями или «вставляют им палки в колеса» вместо того, чтобы поддерживать их стремление к развитию.

С другой стороны, женщина с высоким созидательным потенциалом и соответствующим мужу уровнем активности (интеллектуальной и практической), даже оставаясь дома, ощутимо решает бытовые проблемы мужа и часто находится в курсе всех остальных событий. Она, как правило, остается для мужа человеком, к которому можно обратиться за советом и поддержкой. И тогда она ему интереснее всех.

### **Искушение бессмертием**

Однако есть еще искушение, которое активный, постоянно развивающийся мужчина испытывает чаще, чем «обычный» среднестатистический. В обычной семье муж и жена почти одновременно проходят жизненные циклы — от накопления, созидания (рождение детей, становление профессионализма) к зрелости и далее к потере работоспособности, снижению возможностей и некоторых потребностей. Они более или менее в одно время сталкиваются с ограничениями, которые возникают ближе к концу жизни. Так, женщина не может иметь детей, а мужчина не имеет возможности растить детей и обеспечивать.

Бизнесмен же с возрастом наращивает свой капитал. Его возможности, потенциал возрастают. Мужчины в отличие от женщины вообще в большей степени подвержены искушению «вечной молодости»

(«искушению бессмертием»), а тем более деятельные мужчины, имеющие возможность обеспечить своих детей на поколение вперед. В браке с успешным бизнесменом женщина, вырастив детей, решив часть своих жизненных задач, не имея профессии и возможности вести активный образ жизни, оказывается в вакууме, и ей приходится сопротивляться стремлению к покою, к обеспеченной старости. При этом муж находится еще в такой возрастной фазе, когда он наращивает свой потенциал, стремится к продлению своей физической молодости. Он еще способен иметь детей и быть интересным молодым женщинам. Часто уровень активности и желаний у таких мужчин находится в большем соответствии с женщинами молодого возраста (амбициозными и уверенными в себе, предъявляющими высокие требования к мужчинам). «Старая» жена может чувствовать, что она неожиданно оказалась в разной возрастной группе со своим мужем, испытывать панику от того, что ее «списывают» и меняют на более «свежую деталь». Это состояние субъективно и пугающе, и выход из него также во многом зависит от масштаба личности женщины, ее возможностей меняться и продолжать развиваться.

### **Жена: враг, узник, друг?**

У каждого свое представление о семейном счастье. И все-таки хочется выделить одну важную закономерность: семейное благополучие во многом зависит от того, какую роль мы, иногда подсознательно, отводим своей второй половине. Таких ролей может быть множество. Мы же символически, очень условно обозначим их так: враг, узник и друг.

**Враг.** Создавая семью, каждый из нас мечтает о любви, тепле, уюте; надеется, что рядом наконец-то будет близкий, любящий, надежный человек, который верен и в горе, и в радости.

С милым рай и в шалаше... И даже если у милого есть деньги, положение, авторитет, ему все равно хочется, чтобы любили именно его, а не деньги или заслуги. Иногда самые естественные человеческие желания — любви, безопасности — проявляются в сознании людей как бы в перевернутом виде, как тревоги и опасения, боязнь быть обманутыми и использованными. Недоверие, подозрительность, тайное желание уличить близкого человека в неискренности приводит к тому, что потенциальный друг превращается в реального врага. Его боятся,

от него обороняются, скрывают что-то, утаивают деньги, информацию, оскорбляют своим недоверием. Что можно получить в ответ? Неприязнь, желание отомстить, соперничество, зависть.

Человек, которого позиционируют как врага, обязательно им станет.

*Узник.* Иногда мы из благих побуждений, стремления оградить дорогого человека от волнений, агрессивной внешней среды, сами того не желая, превращаем его в узника, запираем в золотую клетку, лишаем права на свою жизнь, собственную индивидуальность. В ком-то настолько силен инстинкт собственника, желание держать все под контролем, что домашние постепенно становятся вынужденными затворниками. При этом «хозяин» не понимает, чем они недовольны, ведь он создает для них все условия, живет ради них, значит, и они должны являться по первому требованию, когда бы он ни пришел, и выполнять все его распоряжения. И наконец, не стоит забывать о ревнивцах. Ревность — не только к сопернику (или сопернице), но и ко всему, что привлекает внимание, способно заинтересовать, отвлечь от его персоны, — побуждает ревнивца принимать самые строгие меры безопасности.

Если узник — человек слабый, со временем он зачахнет, станет неинтересен. А если сильный? Кто-то постарается вырваться, сбежать, иногда прихватив часть принадлежащего тюремщику имущества или капитала. Если побег не удастся, нарушитель, скорее всего, превратится во врага, и тогда придется ужесточить режим, попытаться как-то его нейтрализовать, обезвредить. Кто-то, не желая мириться со своим положением, попробует сам установить контроль над тюремщиком, отслеживать каждый его шаг. И не важно, добрый ли тюремщик или настоящий домашний тиран, но в семье постепенно исчезают близость и доверие, вторая половина чувствует себя одинокой, постоянно жалуется на недостаток внимания, дети отдаляются, ведут какую-то свою, независимую от родителей жизнь.

Как сохранить близость, как достичь таких отношений, чтобы жена и дети стали вашими помощниками, вашей поддержкой?

*Друг.* Это возможно только при одном условии — когда мы относимся к своим близким как к друзьям, равноправным партнерам. Не враг, не узник, не предмет интерьера, а друг — достойный, независимый

человек со своими желаниями и потребностями, заинтересованный в ваших успехах как в общих семейных достижениях. Только при таких условиях появляется шанс сохранить близость, допуская свободу и личную независимость. Чтобы понять исходящие от близкого человека сигналы, нужно вступать с ним в контакт, в реальный диалог, занять равноправную уважительную позицию по отношению к нему, видеть в нем, как это ни банально звучит, человека со своими личными интересами, со своими мечтами, с правом на свою внутреннюю жизнь. И конечно, надо доверять своим чувствам, своей интуиции. Только в этом случае появляется шанс создать то, о чем мы все мечтаем с детства, — настоящую семью. Но тогда надо быть готовым построить свои отношения таким образом, чтобы семья стала надежным тылом, а не вторым фронтом.

## СЧАСТЬЕ У КАЖДОГО СВОЕ

Сегодня прилавки книжных магазинов заставлены книгами с манящими названиями: «Формула счастья», «7 шагов к счастью», «Рецепты счастливой жизни» и т.д. и т.п. Как правило, такие «письма счастья» прекрасно раскупаются. В них, словно в кулинарном справочнике, даны рецепты некоего «комплексного счастья»: как к определенному периоду жизни наверняка получить всеми признанные блага — свой бизнес, деньги, семью, дом, детей, здоровье, друзей... Там как бы расставлены некие «вешки»: купить новую машину, заработать много денег, отправить ребенка учиться в Англию, получить МВА и т.п. Для их достижения все люди «приглашаются» на своеобразную «беговую дорожку», чтобы, преодолевая промежуточные финиши, бежать за этим счастьем. В рамках этой «потребительской корзины» допускаются и варианты — размер дома, количество детей, престижность образования, которое они получают, и т.д. Если же ты не обретишь этого «джентльменского набора», значит, счастье обошло тебя стороной. При этом мало кто задумывается о том, что само по себе такое представление об универсальном счастье — это иллюзия, во многом навязанная нам рекламой, потребительским рынком, окружением.

В такой погоне мы часто забываем о том, что цели, к которым мы стремимся, поставлены не нами. И человек, порой из последних сил пробивающийся к этим внешним «знаками отличия», вовсе не обязательно будет чувствовать себя счастливым, когда их добьется.

Прежде чем гнаться за счастьем в виде общепризнанных благ, возможно, стоит разобраться: а чего хотим мы, что важно именно для нас? Возможно, мы действительно связываем свое представление о «рае на земле» с достижением неких формальных вещей, которые сами по себе не хороши и не плохи. Так, деньги могут дать свободу выбора или, заковав в цепи, лишить этой свободы. Семья может стать как опорой, так и настоящей трагедией. Дети — как большой отрадой, так и главным разочарованием в жизни.

Именно поэтому обладание этими «благами» нередко желанного счастья не приносит. Окружающие искренне недоумевают: «У него же все есть! Чего еще ему надо?» В чем же дело?

Здесь уместно вспомнить знаменитый психологический анекдот. С целью исследования интеллекта четырехлетнего ребенка экспериментаторы повесили конфетку под потолок и дали ему задание ее достать.

Он прыгает, прыгает, а достать никак не может. Рядом стоит табуреточка, на которую можно встать, лежит палочка, которой можно конфетку подцепить. Экспериментатор подсказывает: «Может, ты подумаешь, как легче достать эту конфетку?» Малыш отвечает: «Чего думать, доставать надо!» Вот и мы иногда напоминаем этого ребенка: прыгаем, пытаемся достать что-то, навязанное другими, и нам некогда задуматься, а нужно ли нам это...

Если же мы остановимся, оглядимся и поймем, что нужно именно нам, то, возможно, от половины «прыжков» и откажемся. А установка только на «иметь» и «обладать» делает невозможной даже попытку задаться вопросом: «быть или не быть?»

Счастье у каждого свое, и единого рецепта вселенского счастья, наверное, не существует. Для кого-то это, действительно, деньги, семья, большой бизнес. А для кого-то, возможно, и совсем другое. Так что на вопрос «иметь или быть?» — каждый из нас ответит по-своему.



**Мелия Марина**

**БИЗНЕС – ЭТО ПСИХОЛОГИЯ**  
**Психологические координаты жизни**  
**современного делового человека**

Технический редактор *А. Бохенек*  
Корректор *Н. Барановская*  
Компьютерная верстка *С. Соколов*

Подписано в печать **19.04.2006**. Формат **70x90** 1/8,  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем **22** п. л. Тираж **5000** экз. Заказ № **2440**.

Альпина Бизнес Букс  
**123060** Москва, а/я **28**  
Тел. **(495) 105-77-16**  
**www.alpina.ru** e-  
mail: **info@alpina.ru**

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

## ОБ АВТОРЕ



Марина Мелия профессор психологии, генеральный директор консультативной компании «ММ-Класс».

Ранее работала психологом в сборных спортивных командах, возглавляла лабораторию психологии спорта высших достижений во Всесоюзном научно-исследовательском институте физической культуры.

Затем была директором Советско-Американского психологического центра ECOPSY, генеральным директором консультативной компании RHR Int.

Занимается психологическим коуч-консультированием первых лиц российского бизнеса.

Автор статей по корпоративному консультированию в бизнес-изданиях.

## О КНИГЕ

Редкий случай — серьезная книга для серьезных людей вышла в лидеры продаж. ..Фолиант расхватывают, будто очередной детективный бестселлер.

**Литературная газета**

Автор уверена: у человека всегда есть выбор, и только он сам делает свою биографию.

**Профиль**

Опыт психолога позволяет автору говорить о том, что каждый сам себе лучший психоаналитик, если, конечно, помочь ему раскрыть глаза, а сделать это никогда не поздно.

**Эхо Москвы**

Книга написана таким простым, чистым и неиспорченным иностранными заимствованиями русским языком, что уметь просто, образно и очень доступно изложить непростые формулы успеха могут позавидовать и иные мастера художественной прозы!

**Труд**

Перед нами не учебник, не методическое пособие, а, скорее, книга — рассуждение. Она адресована людям, нацеленным на успех и готовым ради этого что-то менять в своей жизни, чтобы реализовать свои мечты и стремления.

**Элитный персонал**

Книга знаменует собой прорыв в раскрытии психологической составляющей бизнеса для самого широкого читателя. Возникающие в этой сфере деятельности психологические проблемы автор описывает без заумных слов и выражений, но при этом не снижая научного уровня их обсуждения.

**Вопросы психологии**

Книгу... можно сравнить с чемоданом, доверху набитым вопросами... На каждый вопрос автор дает ответ. И не один. А это значит, что подходящий ответ все равно придется искать самостоятельно, но задача упрощается тем, что для читателя уже намечены некие «психологические координаты жизни».

**Harvard Business Review**

ISBN 5-9614-0352-1



9 785961 403527

**АЛЬПИНА БИЗНЕС БУК**

Телефон: (495) 105 7716

info@alpina.ru

Книжный интернет-магазин:

www.alpina.ru