Министерство образования и науки Республики Казахстан Карагандинский университет имени Е.А. Букетова

Педагогический факультет

Кафедра дошкольной и психолого-педагогической подготовки

**Мирза Н.В.**

**д.п.н., профессор**

КУРС ЛЕКЦИЙ

по дисциплине «Основы коучинга»

(8 лекций)

специальность 6В01101 «Педагогика и психология»

Караганда – 2020

**Тема 1.** Чем успешные люди отличаются от просто успешных?

**План:**

1. Мощный внутренний импульс

2. Неоправданный оптимизм

3. Ясность мышления и без альтернативность решений

4. Способность самореализации

5. Компетентность во времени

6. Склонность к риску

7. Высокая энергетика.

8. Созидательный импульс

9. Ответственность и моральные границы

10. Гениальная простота

11. Опора на позитив

12. Инакость, уникальность

# Мощный внутренний импульс.

Что необходимо человеку для того, чтобы стать успешным?

Кто сегодня является успешными людьми, собственниками и руководителями 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 использовав 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 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.

**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.

**2.** **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 не оправдан, 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 строится 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.

**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 пожертвует 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 выездыс 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 отметается. 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.

**3. 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, МВА 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.

**4. Способность самореализации**

Иногда говорят, что деловые люди в бизнесе реализуют свои комплексы, компенсируют непродуктивность в иных областях жизни. Это не так. 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.

**5. 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, мечтаюто будущем, все время строят планы, готовятся к подвигам. Но настоящей жизнью не живут ни те ни другие.

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, таки будущим. Они совершенно спокойно и реалистично смотрят в будущее, не боятся его, не строят воздушных замков. При этом не сожалеют о том, что было сделано. Про свои ошибки они говорят: «Ну чтож, зато я приобрел опыт» - и используют неудачи как трамплин для будущих достижений.

**6. 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.

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 не уязвимыми - где-то на грани бессмертия. Они уверены, что полностью контролируют ситуацию, и не утруждают себя завещаниями, как западные бизнесмены. Им интересен день сегодняшний.

**7. 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 переговорыв 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.

**8. 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.

**9. 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.

**10. 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. Например, человеку технически не подготовленному, могут четко, точно и просто в течение пяти минут не только объяснить, в чем смысл производственного процесса, но и что конкретно планируется усовершенствовать и что это даст.

**11. 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: «Ай 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.

**12. 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.

**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.

**Здоровый оппортунизм**

Также «очень успешных» отличает умение улавливать все «возможные возможности» вокруг себя и использовать их «на все сто». Фактически все, что попадается 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 не нужным, 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.

**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.

**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 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.



Рисунок 1. Пирамида потребностей Маслоу.

Цель человеческого поведения по теории Маслоу — достичь пятого уровня: самоактуализации. В более поздних работах психолог добавлял ещё два уровня до самоактуализации: познавательных способностей и эстетических потребностей.

*Основная литература:*

1. Абрамова Г. С. Практическая психология. - М.: Академический проект, 2003. - 491 с.
2. Бурменская Г.В., Карабанова О.А., Лидерс А.Г. Возростно- психологическое консультирование. Проблемы психологического консультирования детей. – М.: МГУ, 2000. – 136с.
3. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. - М.: Эксмо, 2007. - 414

с.

1. Демьянов Ю.Г. Основы психопрофилактики и психотерапии. – Спб.:

«Паритет», 1999. – 224с.

1. Детская практическая психология/ под ред. Т. Д. Марцинковская. - М.: Гардарики, 2004. - 256 с.
2. Коррекция обучения и развития школьников/ А.Л.Сиротюк. – М.: Сфера, 2002. – 79с.
3. Основы консультативной психологии/ Л. Б. Шнейдер. - М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2005. - 349 с.
4. Осипова А. А. Общая психокоррекция. - М.: Сфера, 2005. - 509 с.
5. Практическая психология образования/ под ред. И. В. Дубровиной. - СПб.: Питер, 2004. - 588 с.
6. Психологическое консультирование теория и практика/ М. П. Гусакова. - М.: Эксмо, 2010. - 286 с.

*Дополнительная литература:*

1. Бикинеева, А. К. Подростковый возраст. Психологические особенности// Мектептегі психология = Психология в школе. - 2011. - №11. - С. 32-35.
2. Ким И. Н Кризисные зоны развития учащихся и характер психологической поддержки// Мектептегі психология=Психология в школе. - 2010. - №4. - С. 20-21.
3. Научная библиотека Карагандинского государственного университета им.Е.А.Букетова: [http://www.library.ksu.kz](http://www.library.ksu.kz/).
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: [http://www.elibrary.](http://www.elibrary./)ru.
5. Национальная библиотека Республики Казахстан: [http://www.nlrk.kz.](http://www.nlrk.kz/)
6. Основы технологии группового тренинга. Психотехники/ И.В.Вачков.

– М.: Ось-89, 2003. – 223с.

1. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога/ Е. И. Рогов. - М.: ВЛАДОС - ПРЕСС, 2008. – в 3-х томах.
2. Справочник практического психолога/ В. Л. Таланов, И. Г. Малькина

- Пых. - СПб.: Сова; М.: ЭКСМО, 2005. - 923 с.

1. Технологии практического психолога образования/ Овчарова Р.В. – М.: Сфера, 2000. – 442с
2. Школьный психолог: [http://www.zhurnal.lib.ru](http://www.zhurnal.lib.ru/).

# Тема 2. Модель жизни

# План:

1. Жизнь - подготовка

2. Жизнь – творчество

3. Жизнь – трата времени

4.Жизнь – грезы

5. Жизнь – рок

6. Жизнь – регламент

7. Жизнь – диссидентство

8. Жизнь – подвиг

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 – целедостижение. 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 целедостижения, стали пытаться примерять на себя именно эту модель и потерпели фиаско, так как на самом деле их жизненный вектор был совсем другим.

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. Можно выделить наиболее яркие и распространенные в современном обществе модели: «жизнь-подготовка», «жизнь-творчество», «жизнь - трата времени», «жизнь-грезы», «жизнь-рок», «жизнь-регламент», «жизнь-диссидентство», «жизнь-подвиг».

**1. 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 МВА 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».

Это, кстати, кардинально отличает жизнь-целедостижение 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 МВА 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.

**2. 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-целедостижение». Возможно 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, 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.

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. Для псевдотворческих людей 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.

**3. 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 глянцевых журналов. Например, дочь известных родителей, у которой много денег и которая проводит все свое время в череде мероприятий, имитирующих жизнь. Работа и учеба выбираются с таким расчетом, чтобы можно было обозначить свой статус: «я - студентка», «я - докторантка», «я - сотрудник банка». Но никаких эмоций, никакого реального содержания эти утверждения для таких людей не содержат. Иногда им приходит в голову занять какую-либо высокую должность с единственной целью престижного позиционирования себя «в свете». 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. 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.

**4. 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, неуютной, слишком сложной. Пример. 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 СМЫСЛЕ в достижении карьерных высот, профессиональном росте, не живу интересами близких - просто сидят в офисе или слоняются по дом) и ждут момента, когда смогут уйти в свой придуманный мирок.

Важно отметить и положительные стороны. Так, люди, живущие по модели «жизнь-грезы», 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.

**5. 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 остановится, 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.

**6. 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 идей, 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.

**7. 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.

«Диссиденты» - это люди, обладающие высокими амбициями и выраженными вербальными способностями, склонные к самолюбованию 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.

**8. Жизнь-подвиг**

Эталон жизни-подвига - это путь человека, 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 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 Гиппократа 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. Следователь, 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. 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. 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. 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.

Рассмотренная 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.

*Основная литература:*

1. Абрамова Г. С. Практическая психология. - М.: Академический проект, 2003. - 491 с.
2. Бурменская Г.В., Карабанова О.А., Лидерс А.Г. Возростно- психологическое консультирование. Проблемы психологического консультирования детей. – М.: МГУ, 2000. – 136с.
3. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. - М.: Эксмо, 2007. - 414

с.

1. Демьянов Ю.Г. Основы психопрофилактики и психотерапии. – Спб.:

«Паритет», 1999. – 224с.

1. Детская практическая психология/ под ред. Т. Д. Марцинковская. - М.: Гардарики, 2004. - 256 с.
2. Коррекция обучения и развития школьников/ А.Л.Сиротюк. – М.: Сфера, 2002. – 79с.
3. Основы консультативной психологии/ Л. Б. Шнейдер. - М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2005. - 349 с.
4. Осипова А. А. Общая психокоррекция. - М.: Сфера, 2005. - 509 с.
5. Практическая психология образования/ под ред. И. В. Дубровиной. - СПб.: Питер, 2004. - 588 с.
6. Психологическое консультирование теория и практика/ М. П. Гусакова. - М.: Эксмо, 2010. - 286 с.

*Дополнительная литература:*

1. Бикинеева, А. К. Подростковый возраст. Психологические особенности// Мектептегі психология = Психология в школе. - 2011. - №11. - С. 32-35.
2. Ким И. Н Кризисные зоны развития учащихся и характер психологической поддержки// Мектептегі психология=Психология в школе. - 2010. - №4. - С. 20-21.
3. Научная библиотека Карагандинского государственного университета им.Е.А.Букетова: [http://www.library.ksu.kz](http://www.library.ksu.kz/).
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: [http://www.elibrary.](http://www.elibrary./)ru.
5. Национальная библиотека Республики Казахстан: [http://www.nlrk.kz.](http://www.nlrk.kz/)
6. Основы технологии группового тренинга. Психотехники/ И.В.Вачков.

– М.: Ось-89, 2003. – 223с.

1. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога/ Е. И. Рогов. - М.: ВЛАДОС - ПРЕСС, 2008. – в 3-х томах.
2. Справочник практического психолога/ В. Л. Таланов, И. Г. Малькина

- Пых. - СПб.: Сова; М.: ЭКСМО, 2005. - 923 с.

1. Технологии практического психолога образования/ Овчарова Р.В. – М.: Сфера, 2000. – 442с
2. Школьный психолог: [http://www.zhurnal.lib.ru](http://www.zhurnal.lib.ru/).

# Тема 3: Сценарий жизни

**План:**

1. Заколдованный круг

2. Сценарное программирование

3. Родом из детства

4. Любимцы фортуны

5. Люди "золотой середины"

6. Неудачники: явные и скрытые

7. Как разгадать свой сценарий?

8. Как изменить сценарий?

Так почему кому-то все удается, 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.

**1. 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?

**2. 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.

**3. 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 двоякое 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.

**4. 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, организовывают, 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, пытаясь 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 подумаю».

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 неотвратимо 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.

**5 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. 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 высовывайся, 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, указания 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 мозоль глаза», 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 нисколько не умаляет их достоинств, ведь именно они выполняют основную, порой рутинную работу, реализуют «прожекты», 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.

**6. 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 незаменим 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 попадаются 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.

**7. Как разгадать свои сценарий?**

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).

**8. Как изменить сценарий?**

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.

Пример. Бизнесмен 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. Выяснилось, что с детства ему нравилась сказка «Стеклянная гора», где герой пытается добраться до принцессы, и это ему удается — но только на третий раз. Ему объяснили смысл его сценарной сказки, он был поражен, долго смеялся и спустя год 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 МВА». 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 МВА. 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 неуемные 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.

*Основная литература:*

1. Абрамова Г. С. Практическая психология. - М.: Академический проект, 2003. - 491 с.
2. Бурменская Г.В., Карабанова О.А., Лидерс А.Г. Возростно- психологическое консультирование. Проблемы психологического консультирования детей. – М.: МГУ, 2000. – 136с.
3. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. - М.: Эксмо, 2007. - 414

с.

1. Демьянов Ю.Г. Основы психопрофилактики и психотерапии. – Спб.:

«Паритет», 1999. – 224с.

1. Детская практическая психология/ под ред. Т. Д. Марцинковская. - М.: Гардарики, 2004. - 256 с.
2. Коррекция обучения и развития школьников/ А.Л.Сиротюк. – М.: Сфера, 2002. – 79с.
3. Основы консультативной психологии/ Л. Б. Шнейдер. - М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2005. - 349 с.
4. Осипова А. А. Общая психокоррекция. - М.: Сфера, 2005. - 509 с.
5. Практическая психология образования/ под ред. И. В. Дубровиной. - СПб.: Питер, 2004. - 588 с.
6. Психологическое консультирование теория и практика/ М. П. Гусакова. - М.: Эксмо, 2010. - 286 с.

*Дополнительная литература:*

1. Бикинеева, А. К. Подростковый возраст. Психологические особенности// Мектептегі психология = Психология в школе. - 2011. - №11. - С. 32-35.
2. Ким И. Н Кризисные зоны развития учащихся и характер психологической поддержки// Мектептегі психология=Психология в школе. - 2010. - №4. - С. 20-21.
3. Научная библиотека Карагандинского государственного университета им.Е.А.Букетова: [http://www.library.ksu.kz](http://www.library.ksu.kz/).
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: [http://www.elibrary.](http://www.elibrary./)ru.
5. Национальная библиотека Республики Казахстан: [http://www.nlrk.kz.](http://www.nlrk.kz/)
6. Основы технологии группового тренинга. Психотехники/ И.В.Вачков.

– М.: Ось-89, 2003. – 223с.

1. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога/ Е. И. Рогов. - М.: ВЛАДОС - ПРЕСС, 2008. – в 3-х томах.
2. Справочник практического психолога/ В. Л. Таланов, И. Г. Малькина

- Пых. - СПб.: Сова; М.: ЭКСМО, 2005. - 923 с.

1. Технологии практического психолога образования/ Овчарова Р.В. – М.: Сфера, 2000. – 442с
2. Школьный психолог: [http://www.zhurnal.lib.ru](http://www.zhurnal.lib.ru/).

# Тема 4. Почему троечник становится отличником «по жизни»

**План:**

1. Эмоциональный интеллект

2. Как понять себя

3. Как понять другого

4. Что такое взаимодействие

5. Как принять решение

**1. 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 числились 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 МВА, 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, вряд 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. Зачастую 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 наравне 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, 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 качестве 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 только оттачиваются. И руководитель, который работает над развитием своего эмоционального интеллекта, добивается высочайших результатов

Подобных примеров много.

Я убеждена, что эмоциональный интеллект невозможно развить на 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 подходы. Вспоминается один эпизод, о котором рассказал 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 о6щением которых мы стараемся избегать, всякий раз находя аргументированное оправ дание 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.

**2. Как понять 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.

**3. Как понять другого?**

Понять другого — непростая задача. Иначе люди не повторяли бы сно ва 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 уравнял. 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 отрицательных, 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, ем) нужны инструкции, он замечает конкретные детали, любит устанавли вать процедуры и правила, предпочитает решать практические вопросы, живет настоящим. Второй тип — интуитивный. Он, напротив учитывает возможные общие модели, перспективы, для него важны 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 внешнем 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.

**4. Что такое взаимодействие?**

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.

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 казахстанцев 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, вызов, а просто реализация вашего права на прояснение ситуации.

**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 слов; 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 друг 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.

**5. 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 «налету», 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, приспосабливаясь, 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 выиграет, а в чем проиграет.

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 некой 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, взрослевших 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!

*Основная литература:*

1. Абрамова Г. С. Практическая психология. - М.: Академический проект, 2003. - 491 с.
2. Бурменская Г.В., Карабанова О.А., Лидерс А.Г. Возростно- психологическое консультирование. Проблемы психологического консультирования детей. – М.: МГУ, 2000. – 136с.
3. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. - М.: Эксмо, 2007. - 414

с.

1. Демьянов Ю.Г. Основы психопрофилактики и психотерапии. – Спб.:

«Паритет», 1999. – 224с.

1. Детская практическая психология/ под ред. Т. Д. Марцинковская. - М.: Гардарики, 2004. - 256 с.
2. Коррекция обучения и развития школьников/ А.Л.Сиротюк. – М.: Сфера, 2002. – 79с.
3. Основы консультативной психологии/ Л. Б. Шнейдер. - М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2005. - 349 с.
4. Осипова А. А. Общая психокоррекция. - М.: Сфера, 2005. - 509 с.
5. Практическая психология образования/ под ред. И. В. Дубровиной. - СПб.: Питер, 2004. - 588 с.
6. Психологическое консультирование теория и практика/ М. П. Гусакова. - М.: Эксмо, 2010. - 286 с.

*Дополнительная литература:*

1. Бикинеева, А. К. Подростковый возраст. Психологические особенности// Мектептегі психология = Психология в школе. - 2011. - №11. - С. 32-35.
2. Ким И. Н Кризисные зоны развития учащихся и характер психологической поддержки// Мектептегі психология=Психология в школе. - 2010. - №4. - С. 20-21.
3. Научная библиотека Карагандинского государственного университета им.Е.А.Букетова: [http://www.library.ksu.kz](http://www.library.ksu.kz/).
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: [http://www.elibrary.](http://www.elibrary./)ru.
5. Национальная библиотека Республики Казахстан: [http://www.nlrk.kz.](http://www.nlrk.kz/)
6. Основы технологии группового тренинга. Психотехники/ И.В.Вачков.

– М.: Ось-89, 2003. – 223с.

1. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога/ Е. И. Рогов. - М.: ВЛАДОС - ПРЕСС, 2008. – в 3-х томах.
2. Справочник практического психолога/ В. Л. Таланов, И. Г. Малькина

- Пых. - СПб.: Сова; М.: ЭКСМО, 2005. - 923 с.

1. Технологии практического психолога образования/ Овчарова Р.В. – М.: Сфера, 2000. – 442с
2. Школьный психолог: [http://www.zhurnal.lib.ru](http://www.zhurnal.lib.ru/).

# Тема 5. Стратегии взаимодействия между людьми

**План:**

1. Психосоматика (производственные травмы)

2. Синдром сгорания

3. Послеотпускная депрессия

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, перекладывая 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.

**1. 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 удается 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 весенняя 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, повзрослев, 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 мобилизовывать 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 топать 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, отметать 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 причина 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 болеем, 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 проблемы 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. Попытайтесь 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.

**2. 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 сталкиваюсь 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 когда 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 крутятся 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 ассенизацию снижение жизненного тонуса), психосоматические расстройства (например, ощущение тошноты при приближении к месту работы). Может развиться 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 зацикливается, 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-забулдыгой. 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 «несчастного случая».

**Мыслитель**

Шеф крупной фирмы, выходец из академических кругов — типичный

интроверт, склонный к анализу, теоретическим построениям. Коммуникативные навыки развиты слабо, охотнее общается с компьютером, чём с людьми. Синдром сгорания в его классическом варианте настиг 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**

Пожилой 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?

**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», круг 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 цела. 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.

*Основная литература:*

1. Абрамова Г. С. Практическая психология. - М.: Академический проект, 2003. - 491 с.
2. Бурменская Г.В., Карабанова О.А., Лидерс А.Г. Возростно- психологическое консультирование. Проблемы психологического консультирования детей. – М.: МГУ, 2000. – 136с.
3. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. - М.: Эксмо, 2007. - 414

с.

1. Демьянов Ю.Г. Основы психопрофилактики и психотерапии. – Спб.:

«Паритет», 1999. – 224с.

1. Детская практическая психология/ под ред. Т. Д. Марцинковская. - М.: Гардарики, 2004. - 256 с.
2. Коррекция обучения и развития школьников/ А.Л.Сиротюк. – М.: Сфера, 2002. – 79с.
3. Основы консультативной психологии/ Л. Б. Шнейдер. - М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2005. - 349 с.
4. Осипова А. А. Общая психокоррекция. - М.: Сфера, 2005. - 509 с.
5. Практическая психология образования/ под ред. И. В. Дубровиной. - СПб.: Питер, 2004. - 588 с.
6. Психологическое консультирование теория и практика/ М. П. Гусакова. - М.: Эксмо, 2010. - 286 с.

*Дополнительная литература:*

1. Бикинеева, А. К. Подростковый возраст. Психологические особенности// Мектептегі психология = Психология в школе. - 2011. - №11. - С. 32-35.
2. Ким И. Н Кризисные зоны развития учащихся и характер психологической поддержки// Мектептегі психология=Психология в школе. - 2010. - №4. - С. 20-21.
3. Научная библиотека Карагандинского государственного университета им.Е.А.Букетова: [http://www.library.ksu.kz](http://www.library.ksu.kz/).
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: [http://www.elibrary.](http://www.elibrary./)ru.
5. Национальная библиотека Республики Казахстан: [http://www.nlrk.kz.](http://www.nlrk.kz/)
6. Основы технологии группового тренинга. Психотехники/ И.В.Вачков.

– М.: Ось-89, 2003. – 223с.

1. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога/ Е. И. Рогов. - М.: ВЛАДОС - ПРЕСС, 2008. – в 3-х томах.
2. Справочник практического психолога/ В. Л. Таланов, И. Г. Малькина

- Пых. - СПб.: Сова; М.: ЭКСМО, 2005. - 923 с.

1. Технологии практического психолога образования/ Овчарова Р.В. – М.: Сфера, 2000. – 442с
2. Школьный психолог: [http://www.zhurnal.lib.ru](http://www.zhurnal.lib.ru/).

# Тема 6. Ассессмент организации – метод комплексной оценки персонала

# План:

1. Как самому провести асессмент организации?
2. Почему компании экономически выгодно иметь миссию?
3. Как организационную структуру сделать «деревом жизни»?
4. Какие кадры решают все?

**1. 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 асессмент организации — ее оценку.

За время консалтинговой практики разработана специальная концептуальная модель анализа компании, условно названная «триада корпоративной эффективности». В рамках этой модели мы предлагаем 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 асессмент — 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 включены 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», его 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, необходим. 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, «тромбы» 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.

**2. 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, неспокойное 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 ресурсов 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 зав.кафедрой 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 отсек все лишнее», — ответил великий мастер.

**3. 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.

Приведем 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 другимлюдям 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 оправданны. 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.

**4. 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 — «целье» 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 каждой конкретной компании требуется человек с уникальным сочетанием качеств.

Например, для одной компании нужен «генератор идей» — значит, особенно важны высокий интеллект, креативность, хорошее стратеги ческое 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.

Приведем 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 «послушные, 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 другую 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 сгоряча», 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.

Приведем 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 постараться 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.

*Основная литература:*

1. Абрамова Г. С. Практическая психология. - М.: Академический проект, 2003. - 491 с.
2. Бурменская Г.В., Карабанова О.А., Лидерс А.Г. Возростно- психологическое консультирование. Проблемы психологического консультирования детей. – М.: МГУ, 2000. – 136с.
3. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. - М.: Эксмо, 2007. - 414

с.

1. Демьянов Ю.Г. Основы психопрофилактики и психотерапии. – Спб.:

«Паритет», 1999. – 224с.

1. Детская практическая психология/ под ред. Т. Д. Марцинковская. - М.: Гардарики, 2004. - 256 с.
2. Коррекция обучения и развития школьников/ А.Л.Сиротюк. – М.: Сфера, 2002. – 79с.
3. Основы консультативной психологии/ Л. Б. Шнейдер. - М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2005. - 349 с.
4. Осипова А. А. Общая психокоррекция. - М.: Сфера, 2005. - 509 с.
5. Практическая психология образования/ под ред. И. В. Дубровиной СПб.: Питер, 2004. - 588 с.
6. Психологическое консультирование теория и практика/ М. П. Гусакова. - М.: Эксмо, 2010. - 286 с.

*Дополнительная литература:*

1. Бикинеева, А. К. Подростковый возраст. Психологические особенности// Мектептегі психология = Психология в школе. - 2011. - №11. - С. 32-35.
2. Ким И. Н Кризисные зоны развития учащихся и характер психологической поддержки// Мектептегі психология=Психология в школе. - 2010. - №4. - С. 20-21.
3. Научная библиотека Карагандинского государственного университета им.Е.А.Букетова: [http://www.library.ksu.kz](http://www.library.ksu.kz/).
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: [http://www.elibrary.](http://www.elibrary./)ru.
5. Национальная библиотека Республики Казахстан: [http://www.nlrk.kz.](http://www.nlrk.kz/)
6. Основы технологии группового тренинга. Психотехники/ И.В.Вачков.

– М.: Ось-89, 2003. – 223с.

1. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога/ Е. И. Рогов. - М.: ВЛАДОС - ПРЕСС, 2008. – в 3-х томах.
2. Справочник практического психолога/ В. Л. Таланов, И. Г. Малькина

- Пых. - СПб.: Сова; М.: ЭКСМО, 2005. - 923 с.

1. Технологии практического психолога образования/ Овчарова Р.В. – М.: Сфера, 2000. – 442с
2. Школьный психолог: [http://www.zhurnal.lib.ru](http://www.zhurnal.lib.ru/).

# Тема 7. Леди у власти

**План:**

1. Почему компании такие разные?
2. Как управляют женщины?
3. Слабости, присущие каждому

**1. Почему компании такие разные?**

В компании очень много личностей. 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».

2. **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 — рождать, 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, замкнутый 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, унизить 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 страстностью. 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, хватает 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.

**3. Слабости, присущие каждому**

Нет таких наших слабостей, которые бы не использовались для скрытого управления людьми. Здесь мы перечислим только те, что встречаются наиболее часто. Использование их для скрытого управления мы проиллюстрируем соответствующими примерами из жизни. Вот перечень слабостей, обсуждаемых в этой главе: любопытство, неуверенность в себе, глупость, медлительность, жалостливость, азартность, любовь к подношениям и к лести, приниженность, суеверность, внушаемость, подверженность влиянию установок, хвастливость, невежество, неразвитость речи, слабохарактерность, жадность и тщеславие, отсутствие "морального стержня, зависть.

Любопытство

Мы все любопытны, одни — меньше, другие — больше. Известно женское любопытство, особенно в отношении того, у кого с кем какие отношения... Не принимать во внимание такое человеческое качество, как любопытство, может привести к курьезам.

Чтобы привлечь больше посетителей, владелец ночного ресторана в Колумбии, административном центре штата Южная Каролина, пригласил женскую танцевальную группу, выступавшую на сцене в чем мать родила. От клиентов отбоя не было. Но нашлись двое прилежных полицейских, которые подали в суд на владельца злачного места и исполнительниц.

Чтобы показать перед судебными заседателями, сколь аморальным выглядит весь спектакль, полисмены прямо в зале повторили представление: кривлялись, вертели бедрами, имитировали любовные сцены, при этом страстно вздыхали и издавали другие соблазняющие звуки. Однако судебные заседатели, просмотрев всю «программу» до конца, зааплодировали полицейским, отметив, что все это очень интересно и сегодня же вечером они отправятся посмотреть на настоящее представление. Обвинение же сочли недоказанным. Возбудив любопытство, высоконравственные блюстители порядка пали его жертвой. Любопытство в манипуляциях используется для привлечения и удержания внимания. Во всех пособиях по ораторскому искусству рекомендуется начинать выступление с какой-нибудь истории, возбуждающей любопытство. А во время выступления — вставлять обещания рассказать чуть позже о чем-то, вызывающем интерес.

Очередная серия в сериалах прерывается, как правило, на самом интересном месте. Любопытство (а что там дальше?) обеспечивает явку зрителей и на просмотр следующей серии.

Красавица Шахразада три года рассказывала сказки грозному повелителю Шахрияру. С помощью скрытого управления, возбуждая любопытство тирана, она спасала от смерти и себя, и тысячу самых красивых девушек своей страны.

Несовершенство психических механизмов

Мы не можем с моментальной эффективностью делать два дела одновременно. Переключив внимание с одного объекта на другой, мы теряем на какое-то время контроль над первым объектом. Это обстоятельство роднит нас с представителями животного мира. И. А. Крылов в знаменитой басне «Ворона и Лисица» продемонстрировал, как можно манипулировать, используя переключение внимания объекта, чтобы сделать его жертвой манипуляции. Демонстрируя свои вокальные способности, Ворона совсем упустила из виду (а, следовательно, и из клюва) вожделенный сыр.

Этот прием используют мошенники, «заговаривая зубы» жертве. Так же поступают и некоторые подчиненные, подсовывая начальнику на подпись бумагу и отвлекая его разговорами, чтобы помешать вчитаться в документ.

Неуверенность в себе

Неуверенные в себе испытывают некую неполноценность. Последняя может быть мнимой, однако носитель ее об этом не знает и серьезно считает себя неполноценным в каком-то смысле: образования, положения в обществе, профессиональных или личностных качеств.

Зная, например, о недостаточной образованности собеседника, манипулятор говорит: «Всем известно...» или «Всякий специалист знает...». Или может аргументировать свою мысль ссылкой на несуществующее высказывание кого-то из великих...

Суеверность

В 1988 году телекомпания NBC сообщила, что высокопоставленный представитель администрации президента США подтвердил, что Рейган при принятии решений (в частности, о сроках его поездок и графике встреч) следовал советам астролога. В романе «Братья Лаутензак» Фейхтвангер описывает, как модный предсказатель с подачи политических кукловодов подсказал Гитлеру идею поджога рейхстага. Так с помощью суеверий можно управлять даже крупными политиками. Что уж говорить о простых людях...

*Основная литература:*

1. Абрамова Г. С. Практическая психология. - М.: Академический проект, 2003. - 491 с.
2. Бурменская Г.В., Карабанова О.А., Лидерс А.Г. Возростно- психологическое консультирование. Проблемы психологического консультирования детей. – М.: МГУ, 2000. – 136с.
3. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. - М.: Эксмо, 2007. - 414

с.

1. Демьянов Ю.Г. Основы психопрофилактики и психотерапии. – Спб.:

«Паритет», 1999. – 224с.

1. Детская практическая психология/ под ред. Т. Д. Марцинковская. - М.: Гардарики, 2004. - 256 с.
2. Коррекция обучения и развития школьников/ А.Л.Сиротюк. – М.: Сфера, 2002. – 79с.
3. Основы консультативной психологии/ Л. Б. Шнейдер. - М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2005. - 349 с.
4. Осипова А. А. Общая психокоррекция. - М.: Сфера, 2005. - 509 с.
5. Практическая психология образования/ под ред. И. В. Дубровиной. - СПб.: Питер, 2004. - 588 с.
6. Психологическое консультирование теория и практика/ М. П. Гусакова. - М.: Эксмо, 2010. - 286 с.

*Дополнительная литература:*

1. Бикинеева, А. К. Подростковый возраст. Психологические особенности// Мектептегі психология = Психология в школе. - 2011. - №11. - С. 32-35.
2. Ким И. Н Кризисные зоны развития учащихся и характер психологической поддержки// Мектептегі психология=Психология в школе. - 2010. - №4. - С. 20-21.
3. Научная библиотека Карагандинского государственного университета им.Е.А.Букетова: [http://www.library.ksu.kz](http://www.library.ksu.kz/).
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: [http://www.elibrary.](http://www.elibrary./)ru.
5. Национальная библиотека Республики Казахстан: [http://www.nlrk.kz.](http://www.nlrk.kz/)
6. Основы технологии группового тренинга. Психотехники/ И.В.Вачков.

– М.: Ось-89, 2003. – 223с.

1. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога/ Е. И. Рогов. - М.: ВЛАДОС - ПРЕСС, 2008. – в 3-х томах.
2. Справочник практического психолога/ В. Л. Таланов, И. Г. Малькина

- Пых. - СПб.: Сова; М.: ЭКСМО, 2005. - 923 с.

1. Технологии практического психолога образования/ Овчарова Р.В. – М.: Сфера, 2000. – 442с
2. Школьный психолог: [http://www.zhurnal.lib.ru](http://www.zhurnal.lib.ru/).

# Тема 8. Имидж организации

**План:**

1. Как построить эффективный имидж?
2. Как заставить имидж компании работать на нас?
3. Как выбрать свою компанию?

**1. 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 окружностей, 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, острожного 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 ответственные 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.

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 прислушиваться 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 простоишь». 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 навыпуск, 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 зоне 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 заинтересованные 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.

**2. 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! — возмущался 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 мероприятия 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 лишний 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 соответствуют 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.

3. **Как выбрать свою компанию?**

**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 распоряциться 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.

**Шаг пятый — сравнение формальнойи 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 асессмент своей организации. Согласитесь, никогда не вредно посмотреть на себя и свою компанию со стороны.

*Основная литература:*

1. Абрамова Г. С. Практическая психология. - М.: Академический проект, 2003. - 491 с.
2. Бурменская Г.В., Карабанова О.А., Лидерс А.Г. Возростно- психологическое консультирование. Проблемы психологического консультирования детей. – М.: МГУ, 2000. – 136с.
3. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. - М.: Эксмо, 2007. - 414

с.

1. Демьянов Ю.Г. Основы психопрофилактики и психотерапии. – Спб.:

«Паритет», 1999. – 224с.

1. Детская практическая психология/ под ред. Т. Д. Марцинковская. - М.: Гардарики, 2004. - 256 с.
2. Коррекция обучения и развития школьников/ А.Л.Сиротюк. – М.: Сфера, 2002. – 79с.
3. Основы консультативной психологии/ Л. Б. Шнейдер. - М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2005. - 349 с.
4. Осипова А. А. Общая психокоррекция. - М.: Сфера, 2005. - 509 с.
5. Практическая психология образования/ под ред. И. В. Дубровиной. - СПб.: Питер, 2004. - 588 с.
6. Психологическое консультирование теория и практика/ М. П. Гусакова. - М.: Эксмо, 2010. - 286 с.

*Дополнительная литература:*

1. Бикинеева, А. К. Подростковый возраст. Психологические особенности// Мектептегі психология = Психология в школе. - 2011. - №11. - С. 32-35.
2. Ким И. Н Кризисные зоны развития учащихся и характер психологической поддержки// Мектептегі психология=Психология в школе. - 2010. - №4. - С. 20-21.
3. Научная библиотека Карагандинского государственного университета им.Е.А.Букетова: [http://www.library.ksu.kz](http://www.library.ksu.kz/).
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: [http://www.elibrary.](http://www.elibrary./)ru.
5. Национальная библиотека Республики Казахстан: [http://www.nlrk.kz.](http://www.nlrk.kz/)
6. Основы технологии группового тренинга. Психотехники/ И.В.Вачков.

– М.: Ось-89, 2003. – 223с.

1. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога/ Е. И. Рогов. - М.: ВЛАДОС - ПРЕСС, 2008. – в 3-х томах.
2. Справочник практического психолога/ В. Л. Таланов, И. Г. Малькина

- Пых. - СПб.: Сова; М.: ЭКСМО, 2005. - 923 с.

1. Технологии практического психолога образования/ Овчарова Р.В. – М.: Сфера, 2000. – 442с
2. Школьный психолог: [http://www.zhurnal.lib.ru](http://www.zhurnal.lib.ru/)