

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление.....	12
Предисловие.....	16
Часть первая. Буря.....	19
Судьбоносный вопрос.....	20
Погружение вовнутрь, дальновидность и широкое воздействие!.....	26
Кем я должен стать?.....	32
Отсутствие ориентиров при выборе профессии.....	35
Наша непрерывная глобальная культурная революция.....	37
Доминирование устаревших структур мозга.....	45
Коллективные защитные реакции.....	51
Рефлексивный примитивизм.....	55
С каким настроем противостоять суматохе?.....	59
Интуиция побеждает интеллект.....	62
Время. Ресурс. Расточительство.....	65
Обязанность и право освободиться от грузов.....	66
Ошибочные пути вместо вариантов выхода.....	71
О ложной жизни.....	75
Ролевой фольклор в личной жизни.....	79
Обитатели компаний и менеджерское актёрство.....	80
Мой бездомный друг.....	83
Психиатрия экономической деятельности и её пациенты.....	86
Фиговый листок.....	89
Увядание знаний.....	94
Глубинный психотест.....	101
Подстроить мир под себя.....	106
Подстроиться под мир самому.....	107
Ценностный костяк.....	108

Часть вторая. Компас.....111

Как управлять своей судьбой.....	112
Эмоциональное сопровождение — защищаться или принимать?.....	117
Коучинг вместо кушетки психолога.....	121
От промывания мозгов к промыванию психики.....	122
Супервизия как форма контактной помощи.....	125
Медиация как инструмент урегулирования споров.....	127
От медитации к венскому характеру.....	128
Что могут дать тренинги.....	131
Наставничество: спокойная база знаний.....	134
А теперь о побуждающих воздействиях к успокоению!.....	137
Звёздный час гуманистической психологии.....	139
Гуманистические позиции для развития отношений.....	140
Как могут произойти личные изменения.....	145
Обретение смысла: где моё место в этом мире?.....	147
Менеджмент трудоустройства.....	154
Как выглядит грамотное резюме?.....	158
Как попасть хотя бы на 15 собеседований?.....	159
Овладение мастерством собеседования.....	161
Стадия приёма на работу.....	162
Я. Время. Стресс. Менеджмент.....	166
Принцип парето 80/20.....	171
Похищение времени = похищение жизни.....	178
Волшебное заклинание.....	178
Менеджмент знаний: учиться, учиться и ещё раз учиться!.....	181
Менеджмент отношений.....	188
Целебное осознание.....	190
Волшебный час.....	192
Универсальный эликсир.....	196
Моё любимое упражнение.....	199
Три самых важных правила коммуникации.....	201
Самоирония как ключ к доверию.....	203

Древняя тайна.....	205
Пит-стоп.....	206
Три психологические игры.....	208
Менеджмент переговоров.....	210
Конфликтный менеджмент.....	213
Три вида конфликтов.....	215
Стили разрешения конфликтов.....	219
Ещё одно волшебное заклинание.....	221
«Обрамление» раздражения.....	222
Ресурсный менеджмент.....	223
Утопия женской вовлечённости.....	224
Антикризисный менеджмент.....	228
Послесловие.....	232
Список использованной литературы	233

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

БУРЯ

СУДЬБОНОСНЫЙ ВОПРОС

В нашей жизни существует только три экзистенциальные ситуации: рождение, смерть и промежуток между ними. Со своим рождением ничего нельзя поделаться. И тут никто не в состоянии в чем-то подействовать. Смерти более-менее можно сопротивляться, но ещё ни одному человеку не удалось её избежать. В промежутке находятся годы нашей жизни, которые мы проживаем так, как считаем нужным. Время от времени мы подвластны ударам судьбы: расставания, болезни, кризисы, природные катастрофы, утраты, несчастные случаи и многое другое, что случается без нашей вины и мы не можем на это повлиять или этим управлять. Мы называем это судьбой. Она поражает нас сверху, как молния.

К счастью, удары судьбы — это явление редкое. «Иншаллах», — восклицают мусульмане, выражая своим фатализмом всю беспомощность смирения перед божьей волей.

А как мы видим эпоху, в которую не происходит никаких ударов судьбы? Разве мы не настолько же склонны к тому,

чтобы с большей или меньшей охотой воспринимать нашу жизнь как некую последовательность случайных событий? Разве мы на Западе не настолько же веруем в фатум и разве мы затем «из фатальных соображений» не встаём в защитную позу бездеятельности? Если этому ничем нельзя противодействовать, то ничего и не нужно делать. Отсутствие готовности к совершению действий подталкивает к бесполезному негодованию: поговорка на венском диалекте «Все хотят, чтобы что-нибудь произошло, и все боятся, как бы чего-нибудь не случилось» весьма точно отображает, как человек желая для себя определённых изменений всеми силами тормозит или блокирует их, чтобы не приключилось никаких решающих событий.

В гештальт-терапии можно найти постулат Фрица Перлза: «В жизни существует только три вопроса, которые непрерывно сменяют друг друга: Что такое сейчас? Чего хочу я? И, как я могу этого достичь?» Многие из окружающих нас людей терпят фиаско уже на первом вопросе — чаще всего потому, что не могут осмыслить своё состояние в моменте Сейчас. Или настолько сильно боятся правды, что не желают знать об этом ничего определённого. Тот, кто отважился прочесть эту книгу, уже продвинулся на один шаг дальше. Нам лучше с открытым забралом встретить реальность, какой бы ужасной и притягательной она ни была, нежели «просто умирать».

Эти три вопроса, с разной мерой углублённости, можно задавать — равно как и отвечать на них. Самые осторожные и боязливые остаются на совершенно банальном, поверхностном уровне: я чувствую голод или какое-либо иное телесное влечение, я нахожусь в поисках примитивного объекта или податливого субъекта.

Настоящий Дзен-Мастер действует наоборот: своими неразрешимыми загадками он максимально усложняет

или даже делает невозможным тот самый вожделенный шаг к просветлению. В одном из коанов он хлопает в ладоши и говорит: «Это звук двух ладоней. Как звучит хлопанье одной ладони?» (щёлканье двумя пальцами не походит, потому что это звук двух пальцев). Благодаря таким заданиям, не имеющим решения на когнитивном уровне, возникает «заказ» на всё более глубокое погружение в бытие.

В современных нейробиологических исследованиях существует устойчивая тенденция, в рамках которой утверждается, что мы, люди, не обладаем своей собственной волей. Согласно этой тенденции, каждое решение «управляется» индивидуальным генетическим наследием, а наша «свобода выбора» — это лишь продукт нашей веры.

Давайте предположим, будто всё устроено так: мы «заранее запрограммированы» и принимаем решения согласно уже заданным мнениям и наклонностям. Предпочтительный выбор всегда отдаётся всему, что соответствует этим мнениям и наклонностям. Если необходимо выбрать из небольшого количества опций, мы выбираем заранее заложенный вариант, при наличии многих возможностей для выбора мы останавливаемся на наиболее подходящем на наш взгляд, а несвойственное нам всегда оставляем в стороне.

Именно там кроется решение этой загадки: расширяя свой выбор за счёт извлечения из памяти большего количества поведенческих альтернатив, мы получаем гораздо более широкое пространство для принятия решений, даже если в последствии жёсткая программная оболочка нашего мозга выберет более приятный для себя вариант.

Это, конечно, может быть и какое-то другое решение, выходящее за рамки упомянутого выше ограниченного выбора, где принципиально нет места для новых возможностей. Таким образом, всё упирается в вопрос использования времени, чтобы сначала хотя бы мысленно расширить

возможности для выбора — при наличии внешнего одобрения или без него.

Здесь мы достигаем определённой точки, где стоит поразмыслить над наиболее экзистенциальным вопросом нашего мира. Упомянутые ранее три вопроса гештальт-терапии описывают здоровую «психомеханику» нашей самореализации. Но всё же они не определяют содержание безальтернативно краеугольного вопроса нашей жизни.

Вопрос всех вопросов, который движет любое живое существо на протяжении всей жизни, прямолинеен и прост: «Где моё место в этом мире?» Каждое дерево хотело бы отвоевать оптимальное для себя место в лесу. Каждый человек хотел бы обустроить свою личную жизнь, а также найти и развить своё профессиональное призвание. Причём поиск смысла жизни и выбора места в ней тесно взаимосвязаны для любого отдельно взятого человека. Маловероятно, чтобы убеждённые «зелёные» боролись за трудоустройство в лаборатории какого-то химического концерна.

Не только отдельный индивид, но и любая организация, любая фирма должны позиционировать себя таким образом, чтобы просуществовать как можно дольше. К слову сказать: только 4 % фирм, основанных в США, доживают до своего десятого дня рождения. Существует перечень самых «старых» компаний в мире. Этот список возглавляет одна японская строительная компания, основанная в конце VI столетия. Таким образом, она существует уже более 1400 лет. Под номером два значится баварская пивоварня «Вайенштефан», история которой насчитывает более 1000 лет; за ней следует итальянское винодельческое предприятие семьи Антинори (свыше 700 лет).

Двадцать самых «старых» фирм на планете анализируют на предмет истории их успеха. Из всего множества факторов посредством статистического метода факторного анализа были однозначно идентифицированы лишь два параметра, имеющих значение для выживания: существующая с самого

начала и никогда не изменявшаяся идеология, а также максимальная гибкость в условиях рынка.

Это означает, что судьбоносные вопросы «Где наше место? Кто мы? Что есть целью нашего бытия?» должны быть чётко определены и одновременно адекватно адаптированы к имеющимся в жизни опциональным возможностям. По аналогии с позвоночником, который обеспечивает стабильность и при этом не теряет гибкость, изменяя форму тела без вреда для здоровья.

Обе эти базовые предпосылки для продолжительной жизни являются судьбообразующими. Соответствуют они и трём гештальт-терапевтическим вопросам о сиюмоментном состоянии, перспективах и способах достижения цели. Это всё имеет место и в индивидуальном развитии (как в личном, так и в профессиональном плане), а также в кругу друзей и в небольшом объединении — вплоть до транснациональных концернов.

В этой книге речь идёт исключительно о существенных жизненных вопросах. И мы твёрдо убеждены, что, прежде всего такие экзистенциальные вопросы как нахождение профессиональной ниши, выбор партнёра, умение строить отношения и навыки по преодолению жизненных кризисов являются непреложными составляющими любой индивидуальной или организационной форме существования.

Возьмём, к примеру, миф о Парсифале и его поисках Святого Грааля. Он является прекрасной иллюстрацией наших собственных поисков своего Грааля, позволяющего превращать рок в судьбу. Легенда оказалась одной из самых знаменитых в истории человечества. Эта история начинается в те времена, когда Парсифаль был еще мальчиком, живущим под опекой своей матери. Она потеряла мужа и двух сыновей, которые погибли в битве. Опасаясь, что мальчик пойдет по их стопам, станет рыцарем и примет такую же ужасную смерть, она воспитывает Парсифала в лесу, вдали от цивилизации, чтобы оградить своего сына от реальной жизни.

Однажды он повстречал в лесу закованных в доспехи людей — это были рыцари святого Грааля. Они рассказали Парсифалю о себе и святом братстве. Его настолько впечатлили храбрые воины и их пышное убранство, что он в тот же миг решает стать рыцарем и отправится ко двору короля Артура. При встрече король говорит Парсифалю, что свое место среди рыцарей Круглого стола он сможет получить, если сразится с Красным Рыцарем, самым грозным воином королевства. Вступив в бой с опасным противником, Парсифаль убивает его, и облачившись в доспехи поверженного рыцаря, отправляется на поиски Святого Грааля. Однажды Парсифаль оказался в дремучем лесу и впереди увидел гору, а на ней крепость и храм. Он поднялся и стражники, впустившие его, поведали, что это таинственный замок короля Амфортаса. Парсифаль прошел в зал и увидел огромный стол, за которым сидело множество рыцарей охранявших Святой Грааль. На возвышении лежал раненый король, он изнемогал от тяжёлой внутренней болезни и из его груди сочилась кровь, он оставался в живых только благодаря тому, что ежедневно пил воду из Святого Грааля — того самого кубка, в который в своё время была собрана кровь Иисуса. Над больным королём тяготело проклятье, которое гласило: что он должен жить в страдании до тех пор, пока в замке однажды не появится юный рыцарь, который задаст «вопрос о Граале», что позволит высвободить волшебную силу священной реликвии и прекратить муки короля.

Однако Парсифаль избегал задавать личные вопросы. Прошло время, но надежды оставались напрасными, после чего разочарованные слуги проводили гостя к выходу. Утром он покинул замок и отправился дальше странствовать по свету. Парсифаль совершил много рыцарских подвигов и прославил свое имя на весь христианский мир. В пути ему довелось освобождать пленников, защищать от неприятелей города, помогать бедным.

Со временем Парсифаль почувствовал угрызения совести и опять отправился в братство святого Грааля. Он вошел в залу, где лежал раненый, произнес молитву и Амфортас обрел исцеление от страданий в смерти. Рыцари единодушно избрали Парсифаля новым хранителем святой чаши, новым предводителем рыцарского братства.

Читая легенду о Парсифале и рыцарях круглого стола, мы можем многое понять: о своей собственной жизни; о родительских посланиях, которые разрушают жизнь человека; о жизненном сценарии — проигрышном и выигрышном; о детских решениях; о том, как человек теряет свою Силу и как он её вновь возвращает себе. Можно сказать, что Парсифаль был первым гештальт-терапевтом. Проявив сострадание и нарушив заветы и запреты, он дал шанс Амфортасу рассказать о его страдании и возможность получить избавление.

В нашу эпоху мы разучились распознавать судьбообразующие ситуации, а также иметь право на их использование и желание к их постижению! Жизнь на поверхности кажется нам несоизмеримо более увлекательной, нежели усилия, направленные на покорение глубины. В первую очередь, это касается молодого поколения, которое оказалось в капкане социальных сетей, и много времени проводит за клавиатурой, набирая символы без какой-либо оплаты. Целыми днями они «тыкают» в эти электронные «печеньки» хотя, не так уж и просто не поддаются соблазнам бессодержательного многообразия современной жизни.

ПОГРУЖЕНИЕ ВОВНУТРЬ, ДАЛЬНОВИДНОСТЬ И ШИРОКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ!

Чтобы выбраться с поверхности, необходимы: время, мыслительная работа и запас терпения. Тот, кто желает взять

судьбу в свои руки, должен с начала отправиться в глубину, ведомый вопросом о смысле жизни. Всё это в одинаковой мере касается и отдельного индивида, и семьи, и команды, и целого предприятия.

Получение ответа на вопрос о смысле жизни сводится к определению цели. Зачем я тут? В чём моё предназначение? Какие особенности отличают меня от всех остальных? Грамотный подход к получению ответа на вопрос о смысле жизни рассматривается во второй части этой книги.

Совершенно аналогично, но несравнимо более сложно, масштабно и потому с более длительной продолжительностью времени протекает процесс самоопределения для организаций — например, в рамках трансформационных фаз вследствие покупки других фирм, создания политических коалиций при формировании правительства, внедрения новой системы управления, изменения профильной деятельности или межкультурного сотрудничества.

Там, где эту работу на базовом уровне проводят без должного успеха или вообще не начинают из-за неосведомлённости, руководство компании ожидает многолетние напрасные усилия, высокие расходы, истощение нервной системы и финансовые убытки.

Вряд ли в обычной семье есть чётко определённая семейная культура. Зато клан Кеннеди славится тем, что мама Роза прямой наводкой направила свою семью на путь к успеху. Даже конструкция семьи Корлеоне, описанная в книге про мафию «Крёстный отец», является образцом того, как менеджмент успеха (к сожалению, предосудительного) может осуществляться одной фигурой — отцом семейства.

Работа с ценностями и культурой закладывает краеугольный камень для любого устойчивого развития. Она придаёт смысл и цель для целого и является фундаментом, который должен стоять десятилетиями, сохраняя свою герметичность. Эта работа с базовым уровнем нужна именно для того,

чтобы не строить замок на песке и не наблюдать за его медленным, но уверенным смещением в сторону.

Вот пример из моего личного круга общения: недавно мой зять рассказал мне, что он уволился из строительной фирмы, потому что ему не по душе новый менеджмент, и он хочет сам заняться предпринимательской деятельностью. Я предложил ему диалог для нахождения смысла. Он не знал, что это, но принялся бодро рассказывать о своих прежних профессиональных заслугах: обработка строительных материалов, приобретение дорогих установок для обогащения гравия, опыт работы за рубежом — в Восточной Европе, хороший английский, высокий профессионализм при разрешении проблемных ситуаций и т. д. После ужина к нам присоединилась его падчерица и спросила: «Папа, кем ты теперь будешь работать?» Его ответ: «Мы с партнёром можем делать всё!» Иными словами, он не смог внятно разъяснить дальнейшую цель своей профессиональной деятельности. Дав время поразмыслить, я позвонил ему на следующий день и спросил: «Знаешь, Анди, какая твоя профессия?» Он: «И какая же?» Моё предположение: «Ты — команда наибо́льшего реагирования, потому что конкуренты не сравнятся с тобой в скорости выполнения поставленных задач и уж тем более не станут с тобой состязаться». Он рассмеялся и согласился. Через неделю он позвонил мне и известил: «Мы уже купили и оборудовали машину для авто-сервисных услуг. И как только позвонит первый клиент, мы готовы!»

Если на вопрос о смысле дан ясный и подходящий ответ, то он становится базой для следующего шага: стратегии. Тут речь идёт о дальновидности — о перспективе, о наблюдательном пункте, которые позволяют рассмотреть, как и где будут происходить дальнейшие события. Дом возводится на фундаменте — и даже выверяется по нему, чтобы здание стояло

прочно, а окна задают направление путешествия по просторам жизни.

При планировании карьеры недостаточно найти самую подходящую профессию. А что, если этой профессии через несколько лет больше не будет? Я обязан исключить те тропинки в трудовой деятельности, которые ведут в тупик. Стратегическое планирование на любом предприятии предполагает, в том числе и хорошее предвидение в диапазоне ближайших трёх-четырёх лет. Техника для индивидуального планирования будущего бывает разной, но основополагающий принцип всегда один и тот же. Требуется обдумать все будущие возможности и предполагаемые опасности при продвижении вперёд, чтобы быть в состоянии принятия всего позитивного и суметь защититься от всего негативного.

Если здание стоит на прочной основе и если оно хорошо выверено в стратегическом плане, то настаёт черёд поговорить о разнообразии и комфорте.

Конечно, свой дом можно обустроить и по-спартански, с минимально необходимой инфраструктурой. Или по-пуритански, но со вкусом. Или с показушным богатством. В зависимости от вкуса. Тогда речь идёт о ноу-хау. Сколько и как много материала, какие товары мне необходимы соответственно моим потребностям и желаниям? В личной и профессиональной жизни любого человека возникает точно такой же вопрос, как ему себя оснастить? Какой инвентарь поможет в реализации намеченных планов, и с какого момента «оснащение» становится обузой? Чрезмерно многозадачное и чересчур сложное оборудование будет обременительным и только затруднит движение по жизненному пути. То же касается любой организации, любой команды. Обстоятельства и обходные пути усложняют подъём наверх. Какое окружение выбрал себе человек? Расстаётся ли человек с теми, кто тянет его на дно, и занимается ли тщательным подбором тех, кто хочет и может идти с ним дальше?

Насколько гармонично протекает жизнь? Насколько сильно мы интегрируем свою трудовую жизнь в частную? Делается ли разграничение между личным и профессиональным бытием?

Приведу один пример из жизни, как некто выстроил свои профессиональные успехи на человеческом факторе и, несмотря на харизматическую твёрдость характера, не мог похвастаться гармоничной жизнью:

Когда я основал своё консалтинговое агентство по кадровым вопросам, моим первым крупным клиентом стал антикризисный менеджер мирового уровня. Он никогда не учился в вузе — он даже не сдал экзамен на аттестат зрелости. Но он свободно говорил на шести языках и — по поручению концерна, который его нанял, — отправился в Вену для проведения санации одной неблагополучной фирмы, производившей сельскохозяйственные машины.

Первые пять недель он ходил по предприятию, не говорил ни слова и наблюдал за тем, как и что, делают рабочие и служащие. После первой фазы зондирования он уволил треть сотрудников и каждому лично разъяснил, из каких соображений тот оказался на улице. Затем он попросил нескольких консультантов по кадровым вопросам провести тест на профпригодность для лиц, с которыми он лично был знаком. Основываясь на результатах тестов, он отказался от услуг всех консультантов, чья работа оказалась неудовлетворительной. Отчёты он отправил в исследовательский центр при каком-то университете для проведения научно-методического анализа.

Наше агентство было выбрано в качестве консультанта, и во время первой беседы он сообщил нам, что отныне будет проводить тестирование всех претендентов на должности перед зачислением в штат. За девять месяцев данная фирма, сумела избежать банкротства и вышла на фазу получения прибыли. Сам же мужчина, о котором идёт речь,

имел необычайно твёрдый характер, от его высокоподнятых бровей разило опасностью, и мне он был малосимпатичен по причине авторитарного мировоззрения. И всё же он попал в точку: только качество человеческих ресурсов и уровень их пригодности к занятию каждой конкретной должности определяют уровень успешности любого предприятия.

Его усилия по усовершенствованию и оптимизации кадрового менеджмента доходили до того, что он лично принимал сотрудников на работу. Я был свидетелем того, как он мотивировал одного рабочего следующими словами: «Из сорока кандидатов, которые претендовали на эту должность, вы заняли первое место. Вы прошли все психологические тесты, и мы объективно проверили ваши профессиональные навыки, поэтому мы хотели бы нанять вас, но сразу предупреждаю: мы можем позволить себе только низкие зарплаты, так как будущее нашего предприятия поставлено под угрозу, и потребую от вас максимальной продуктивности. Стало быть, я предлагаю вам очень мало и призываю вас к максимальной самоотдаче. Давайте ударим по рукам — вот вам моя рука!» Этого оказалось достаточно, чтобы собеседник пополнил команду.

За всё время консультационной работы мне так и не довелось встретить ещё одного генерального директора, который бы не только самостоятельно осуществлял приём на работу новых сотрудников, но и столь же уважительно относился к этому процессу. Сравниться с ним мог только мой тогдашний начальник — венгерский интеллектуал со взглядом, пронизывавшим психику как рентген. Он пригласил моего шефа к себе домой, где последний обнаружил, что этот генеральный директор под каблуком у своей жены. Таким образом, он вёл двойную жизнь: на фирме он был успешным тираном, а дома — мальчиком для битья.

Такого рода негармоничная жизнь — это в любом случае нездоровая штука. Я её никому не посоветую. Мне кажется,

что гораздо лучше, когда нет никаких различий между поведением в личном кругу и стилем общения в профессиональной жизни. Нередко это не такая уж и простая цель — она требует работы над самим собой: рефлексия, осознание своих желаний и тренировки, тренировки, тренировки. Каждый день — это тренировочный лагерь, было бы только желание.

КЕМ Я ДОЛЖЕН СТАТЬ?

Когда начинается период принятия судьбоносных решений в жизни? Уж точно не в три года. Это тот возраст, для которого одна бывшая руководительница Министерства образования Австрии, руководствуясь советами именитых исследователей, внедрила программу «Компас для образования». Эта программа задумывалась как подспорье для очень раннего определения, кем ребёнок станет в будущем.

Вряд ли это можно представить себе как-то иначе: воспитательница в детском садике спрашивает: «Кем ты хочешь стать в будущем?» Ответ: «Я хочу мороженное!» Она настаивает на своём: «Нет, я имею в виду твою профессию?!» И снова: «Я хочу мороженное!» Комментарий воспитательницы: «В будущем ты станешь продавцом мороженого». Невероятно, до чего доходит некомпетентность в экзистенциальных вопросах.

И это при том, что психология развития не первую сотню лет совершенно точно определяет, как и когда происходит созревание человека. Даже 13-летние девушки и юноши не имеют представления о своих планах на будущее. Именно в этом возрасте необходимо решить, каким будет маршрут путешествия в профессиональной жизни. И в Германии действуют схожие правила. Именно в этот период жизни происходит созревание всех представителей рода человеческого. И тут им скорее нужна вовсе