

СОДЕРЖАНИЕ

Выражение признательности	9
Предисловие.....	11
Введение	13
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ	
ПОЧЕМУ ЛЮДИ ТАКИЕ РАЗНЫЕ?	15
ГЛАВА 1 ЧЕМ ОЧЕНЬ УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ПРОСТО УСПЕШНЫХ?	17
ГЛАВА 2 ПОЧЕМУ ДРУГИЕ ТАКИЕ «ДРУГИЕ?»	31
Модель жизни: что это такое?	31
Жизнь-подготовка	32
Жизнь-творчество	34
Жизнь — трата времени	35
Жизнь-грезы	36
Жизнь-рок.....	38
Жизнь-регламент	39
Жизнь-диссидентство	41
Жизнь-подвиг	43
ГЛАВА 3 ПОЧЕМУ ОДНИМ ВСЕ, А ДРУГИМ НИЧЕГО?	47
Что такое жизненный сценарий?	47
Любимцы фортуны.....	50
Люди «золотой середины»	53
Неудачники: явные и скрытые.....	56
Как разгадать свой сценарий?	59
Как изменить сценарий?	61
ГЛАВА 4 «ЧТО ОСТАЕТСЯ ОТ СКАЗКИ ПОТОМ, ПОСЛЕ ТОГО, КАК ЕЕ РАССКАЗАЛИ?»	65
Не жизнь, а сказка	65
Скажи, кто твой герой	67

	Магия момента.....	68
	Внимание к деталям.....	71
	Профессиональный выбор.....	73
	Защитная реакция.....	75
	Разгадать и выбрать.....	76
ГЛАВА 5	ПОЧЕМУ ТРОЕЧНИК СТАНОВИТСЯ ОТЛИЧНИКОМ «ПО ЖИЗНИ»?.....	79
	Эмоциональный интеллект — что это такое?.....	79
	Как понять себя?.....	82
	Как понять другого?.....	84
	Что такое взаимодействие?.....	89
	Как принять решение?.....	92
 ЧАСТЬ ВТОРАЯ		
	ПЕРЕКРЕСТКИ СУДЬБЫ: КАК ЖИТЬ ДАЛЬШЕ?.....	99
ГЛАВА 6	НЕУЖЕЛИ ВСЕ БОЛЕЗНИ ОТ НЕРВОВ?.....	101
	Что такое психосоматика?.....	101
	Откуда ждать удара?.....	103
	«Вредные» эмоции: что делать?.....	105
ГЛАВА 7	МОЖНО ЛИ «СГОРЕТЬ» НА РАБОТЕ?.....	109
	Синдром сгорания: что это такое?.....	109
	Кто как «сгорает»?.....	111
	Можно ли преодолеть синдром сгорания?.....	113
	Как возродить страсть к работе?.....	116
	Как справиться с послеотпускной депрессией?.....	119
ГЛАВА 8	ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА НИЧЕГО НЕ ХОЧЕТСЯ ДЕЛАТЬ?.....	123
	Экзистенциальный вакуум: что это такое?.....	123
	Экзистенциальный вакуум: варианты развития.....	126
	Экзистенциальный вакуум: что делать?.....	128
ГЛАВА 9	КРИЗИС СЕРЕДИНЫ ЖИЗНИ: ПОЧЕМУ, ЗА ЧТО, ЗАЧЕМ?.....	131
	«Все не так, ребята!».....	131
	Кризис середины жизни: почему это происходит?.....	133
	Какие жизненные кризисы бывают и зачем нам дан кризис середины жизни?.....	135
	Опасности кризиса середины жизни.....	137
	Как справиться с кризисом?.....	140
 ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ		
	КАК ПОНЯТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ?.....	145
ГЛАВА 10	КОМПАНИЯ: КАК УВИДЕТЬ ГЛАВНОЕ?.....	147
	Как самому провести ассесмент организации?.....	147
	Почему компании экономически выгодно иметь миссию?.....	151
	Как организационную структуру сделать «деревом жизни»?.....	156

Какие кадры решают все?	160
Почему владельцы бизнеса увольняют топ-менеджеров?	165
ГЛАВА 11 ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ТАКИЕ РАЗНЫЕ?	171
Чье лицо у нашей компании?	171
Предприниматель — творец или пользователь?	173
Как управляют женщины?	175
Как построить эффективный имидж?	182
Как заставить имидж компании работать на нас?	188
Как выбрать свою компанию?	195
ГЛАВА 12 ПОЧЕМУ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ТЕРПЯТ КРАХ?	203
Где искать саботажника?	203
Как мы защищаемся от перемен?	207
Как руководитель хранит «военную тайну»?	209
ГЛАВА 13 НЕУЖЕЛИ ПРОБЛЕМЫ В КОМПАНИИ БУДУТ ВСЕГДА?	213
Возрастные кризисы организации: когда? Какие?	213
Как мы защищаемся в кризис?	217
Ловушки непопулярных решений	221
Кризис: как создать «островок стабильности»?	223
Зачем люди опаздывают?	227
Старая команда: «золотой фонд» или «камень на шее»?	229
Все еще впереди...	232
ГЛАВА 14 КАК СФОРМИРОВАТЬ СВОЙ «БЛИЖНИЙ КРУГ»?	237
Ближний круг: почему это важно?	237
Ближний круг: охрана	238
Ближний круг: личный водитель	240
Ближний круг: секретари	243
Три шага к «правильному» заму	245
Почему «второй» не хочет быть «первым»?	251
Эффективный руководитель: мужчина или женщина?	254
ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ	
ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ ДЛЯ «ПОЛНОГО СЧАСТЬЯ»?	259
ГЛАВА 15 ЗАЧЕМ ДЕЛОВОМУ ЧЕЛОВЕКУ ЛИЧНАЯ ЖИЗНЬ?	261
Деньги: зачем они нам?	261
Чем богаты наши дети?	269
Почему дети такие неблагодарные?	273
Как любить своего ребенка?	278
Как ругать своего ребенка?	281
Как услышать своего ребенка?	285
Как воспитать наследника?	287
Семья: враг или друг?	289
В чем парадокс счастья?	296
Счастье у каждого свое	299

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

Владимир Высоцкий

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

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

И если бы не Елена Евграфова, этой книги бы не было. Я благодарна ей за то, что она подтолкнула меня к написанию статей, которые были опубликованы в различных деловых изданиях. Как настоящий профессионал она почувствовала в проблематике, которую мы с ней обсуждали, «поле интересов» читательской аудитории.

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

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

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

Марина Мелия

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

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

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

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

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

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

Часть первая

ПОЧЕМУ ЛЮДИ ТАКИЕ РАЗНЫЕ?

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

Владимир Высоцкий

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

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

ГЛАВА 1

ЧЕМ ОЧЕНЬ УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ПРОСТО УСПЕШНЫХ?

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

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

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

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

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

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

Особый интерес для ответа на вопрос, вынесенный в заголовок, представляет новая генерация российских бизнесменов — те, кого можно назвать «self-made». Они не занимали крупных должностей, не имели административных и политических ресурсов или мощных покровителей, не участвовали в «дележе» госсобственности, — они создавали свой бизнес с нуля. Эти люди добились успеха только за счет своих личностных качеств. Сегодня им по

30–40 лет, они владеют крупным бизнесом и оказывают значительное влияние на российскую экономику. Итак, что отличает этих людей, какие качества помогли им добиться успеха, стать богатыми и влиятельными?

Могущество желаний

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

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

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

Мощный внутренний импульс

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

Вот модель жизни таких людей: захотел — сделал. Реализовать эту модель им помогает еще одно важное качество — отсутствие внутренних преград, внутреннего конфликта. Это обусловлено адекватностью мотивационных устремлений, которые не противоречат и не блокируют друг друга. «Очень успешные» как бы не имеют внутренней «непримиримой оппозиции», а внешние преграды они умеют преодолевать с азартом.



Неоправданный оптимизм

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

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

Открытость суровой правде

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

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

Компетентность во времени

Успешные люди всегда в хороших отношениях со временем. Они живут настоящим, а не будущим или прошлым. Но при этом для них в отличие от большинства людей существует и прошлое, и будущее. Ведь есть люди, которые живут прошлым, другие, напротив, мечтают о будущем, все время строят планы, готовятся к подвигам. Но настоящей жизнью не живут ни те ни другие. Помните, Лермонтов писал: «Гляжу на будущность с боязнью, Гляжу на прошлое

с тоской...». Вот такое мироощущение абсолютно не свойственно тем людям, о которых мы говорим. Успешным людям присуща компетентность во времени: они очень реалистичны в оценке перспектив, легко связывают текущие задачи со стратегическими планами, воспринимают время как непрерывный поток. Очень легко оперируют временем, как прошлым, так и будущим. Они совершенно спокойно и реалистично смотрят в будущее, не боятся его, не строят воздушных замков. При этом не сожалеют о том, что было сделано. Про свои ошибки они говорят: «Ну что ж, зато я приобрел опыт» — и используют неудачи как трамплин для будущих достижений.

Черно-белое восприятие мира

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

Окружающим кажется, что такой человек обедняет свою жизнь, что ради дела он жертвует всем: семьей, друзьями, отдыхом и т. д. Но для таких людей это не жертва — это их жизнь, абсолютно полноценная, интересная, насыщенная. А все остальное уходит куда-то на периферию сознания. Рыбалки, воспитание детей, совместные выезды с семьей на дачу, забота о близких — для них вынужденная остановка. Да, они это делают, понимая умом, что так надо, но в этот момент у них ощущение, что они бездействуют, отбывают повинность, так как пользу своему делу они не приносят. Люди такого типа были и раньше — это трудоголики, которые поднимали заводы, строили плотины, изобретали ракеты и т. д. В то же время у тех людей не было возможности заниматься своим бизнесом, поэтому уход на пенсию становился для них трагедией — они не были готовы к жизни в бездействии, быстро сдавали, начинали болеть, а то и просто умирали.

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

Харизма

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

Склонность к риску

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

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

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

Высокая энергетика

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

Мощный созидательный импульс

Еще одна удивительная способность наших героев — порождать успешные проекты, создавать новые компании, предприятия, даже не имея специального образования и не зная специфики бизнеса. Появилась новая идея — быстро что-то набросал, обговорил и уже готов действовать. Люди такого склада управляют людьми, огромными компаниями, мощными финансовыми потоками, не испытывая при этом ни малейшей робости. Они уверены, что способны к созданию чего-то большего и более долговечного, чем они сами. Создавать, строить, развивать — ключевые слова их деловой жизни. Причем увеличение масштабов задач, масштабов управления и ответственности может привести таких людей и в политику.

Ответственность и моральные границы

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

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

Ясность мышления и безальтернативность решений

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

Сегодня считается хорошим тоном иметь несколько дипломов о высшем образовании, MBA и т. д. Однако в бизнес-школе креативности не научат: люди с прекрасным образованием, профессионалы часто оказываются беспомощными в реальном бизнесе. И напротив, приходит человек, который делает все вопреки тому, что написано в учебниках по менеджменту, корпоративному или антикризисному управлению, и у него все получается. Говорят, «на вершине нет формул». И действительно, уникальные, нестандартные, оригинальные решения часто принимаются как раз вопреки схемам и формулам.

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

Рациональное отношение к деньгам

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

Деньги для таких людей — это скорее средство, но не цель. Они дают возможность своему хозяину решать задачи уже совсем иного масштаба. Сегодня он принимает решение ценой в \$50 миллионов, а завтра — в \$500 миллионов. Деньги дают возможность выйти на качественно иной уровень

решений, на новый виток развития, значительно расширить сферу влияния и деловых интересов.

Отношение к бизнесу — способ самореализации

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

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

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

Здоровый оппортунизм

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

Но, конечно, есть и другая сторона медали: как только что-то становится ненужным, это отсекается. Люди, подразделения, организации как бы

отмирают, стираются в их сознании, не вызывая никаких эмоций. Окружающих такое отношение часто обижает, воспринимается как жестокость, бессердечность, а «люди успеха» этого попросту не видят — для них это как уже отработанная ступень ракеты. И такой функциональный подход для успешного меньшинства единственно приемлемый.

Гениальная простота

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

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

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

Опора на позитив

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

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



Демократичность и скромность

Человеку, который начал с нуля, не имея за спиной «рюкзак» 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, расцарапывая в кровь ладони, ступни и колени, если богатство не свалилось ему на голову, если все идет естественным путем, то он просто взрослеет, набирается опыта, берет на себя больше ответственности и не любит шумихи вокруг собственной персоны. Такие люди крепко стоят на земле в отличие от тех, кого «на вершину» парашютировали, например детей олигархов или министров, которые получили в наследство «империю», и им постепенно начинает казаться, что это они ее создали и это заработанные ими миллиарды лежат в швейцарских банках.

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

Инакость, уникальность

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

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

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

Экзистенциальная тревога

Казалось бы, они имеют все, удовлетворили все свои потребности: и базовые — витальные, и потребность в общении, руководстве, самореализации. У них есть деньги, успех и богатство. И все равно они постоянно ощущают то, что в профессиональной литературе по психологии называют

«экзистенциальной тревогой» — они все время хотят большего. Многие из тех, кого мы в начале нашего разговора отнесли к первой и второй группам, бросили бизнес и отдыхают на «лазурном берегу»: их потребности были удовлетворены, реализованы, и в конце концов они отошли от дел. А новая деловая элита — это более «продуктивные» для экономики страны люди, у них есть некий «психологический вечный двигатель». Они достигли вершины пирамиды потребностей Маслоу* и с точки зрения экзистенциальной не смогут полностью реализовать себя никогда: как только они добиваются одной цели, тут же ставят следующую.

Сегодня такой тип личности становится чрезвычайно популярным, престижным, чуть ли не единственной моделью оптимального варианта жизни. Им стремятся подражать, их ставят в пример своим детям. Конечно, без таких людей прогресс и развитие были бы невозможны. Однако 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.

ГЛАВА 2

ПОЧЕМУ ДРУГИЕ ТАКИЕ «ДРУГИЕ»?

МОДЕЛЬ ЖИЗНИ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

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

Сегодня одна из самых популярных и социально одобряемых моделей — жизнь-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. Мое ежедневное общение с руководителями компаний — людьми, искушенными в практической психологии, — показывает, что часто даже они склонны оценивать своих сотрудников по критериям людей действия. Так, один мой клиент — собственник и президент крупного банка, работающий ежедневно по 12–14 часов, возмущается одним из своих замов: «Он уходит с работы не позже половины седьмого, чтобы забрать ребенка из детского сада. На какой позиции работает! Каким интеллектом обладает!.. А живет — со скуки помереть можно! Все выходные — с женой и сыном на даче. Не жизнь, а тоска». И мой клиент абсолютно уверен, что живет его зам так не по своей воле — жена заставляет. Ему и в голову не приходит, что такой размеренный образ жизни его заместителя абсолютно устраивает и ни о чем другом он и не мечтает.

Каждый человек уникален, равно как уникален и его жизненный путь. Глобальные внешние события — войны, катастрофы, революции или стабилизация и консервация общественного бытия — могут делать наши жизни как

бы похожими. А принадлежность к поколению, нации, культуре, религиозной конфессии превращает судьбы людей в социально типичные. Но сквозь похожее и типичное всегда пробиваются ростки особенного и уникального. Каждый человек вольно или невольно выбирает для себя какую-то модель, которая определяется его личным отношением к жизни. И очень важно жить той жизнью, которая человеку соответствует больше всего, в которой он наиболее эффективен и чувствует себя максимально комфортно. О некоторых вариантах и сценариях жизни упоминали философы, психологи, например Абрахам Маслоу, Эрик Берн, Василий Дружинин. Мой опыт позволяет выделить наиболее яркие и распространенные в современном российском обществе модели: «жизнь-подготовка», «жизнь-творчество», «жизнь-трата времени», «жизнь-грезы», «жизнь-рок», «жизнь-регламент», «жизнь-диссидентство», «жизнь-подвиг». Я надеюсь, это поможет нам лучше понять и себя, и окружающих.

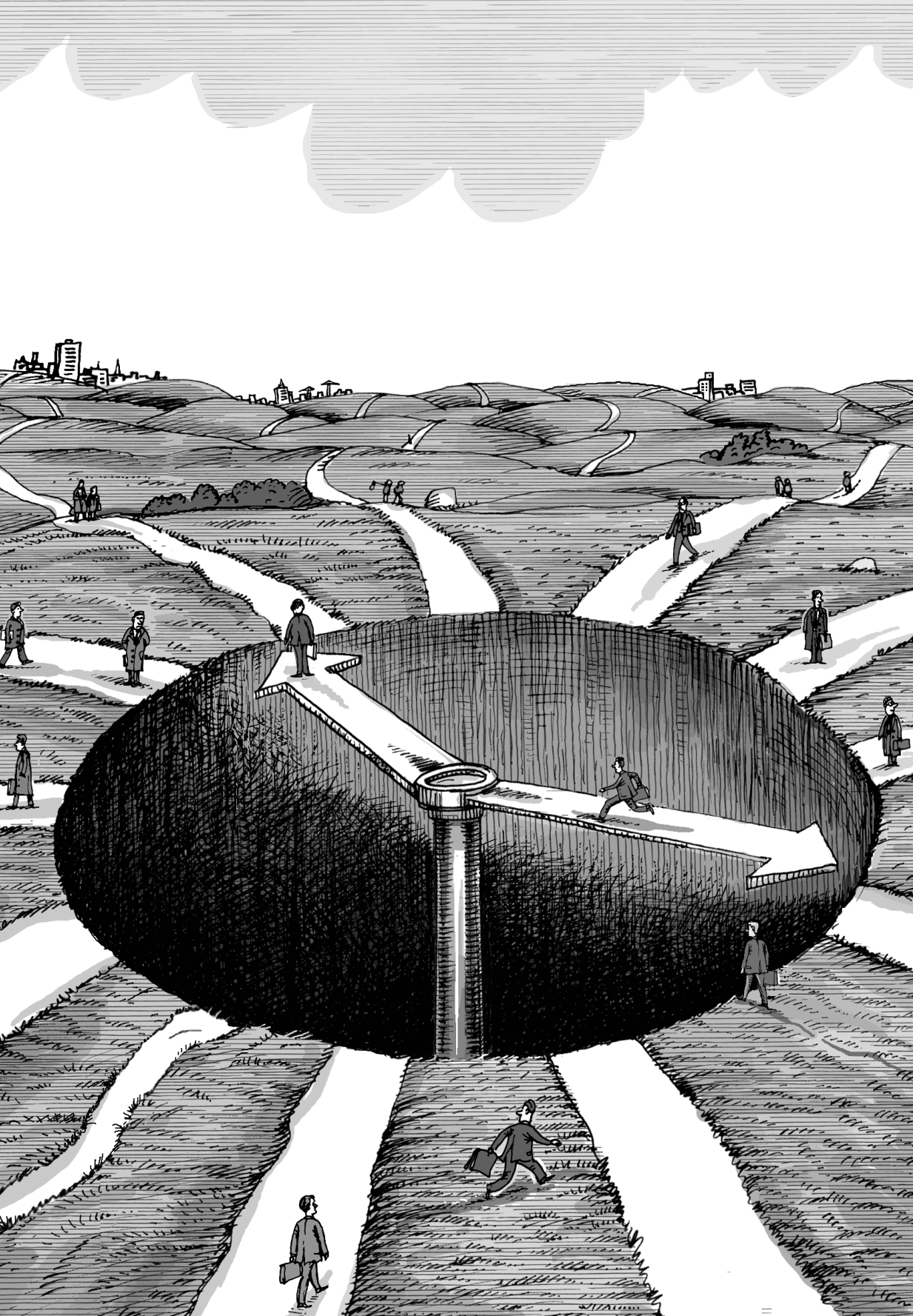
ЖИЗНЬ-ПОДГОТОВКА

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

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

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

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 MBA престижной бизнес-школы».

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

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

ЖИЗНЬ-ТВОРЧЕСТВО

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

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

Однако важно различать действительно творческих людей и тех, кто причисляет себя к таковым. Творческий человек — создатель, он демиург, для него главное — продукт творчества как реализация его внутреннего импульса, как самовыражение. Сегодня же к творческим людям относят себя все, кому не лень: бездарные артисты, безголосые певцы, производители книжной макулатуры и т. д. Соответственно, такому псевдотворческому человеку приходится надевать маску со всеми внешними атрибутами: изображать муки творчества, нестандартно одеваться, позволять себе экстравагантные выходки и т. д. На самом деле творчество — это процесс, который побуждается внутренним состоянием, и без этого внутреннего импульса к созиданию его быть не может. Такие люди будут творить независимо от того, платят ли им гонорары, печатают ли их произведения и т. д. Работа на заказ — написание песен или детективов — не