

Содержание

Часть первая

Обратимся к биографии 5

Глава 1. Ода самопознанию, или Как и зачем познавать себя	7
Глава 2. Жизнь замечательных людей... со стороны....	25
Глава 3. С тех пор, как себя помним... ..	38
Глава 4. Мамы всякие важны	51
Глава 5. Наши отцы	59
Глава 6. Детский сад	69
Глава 7. В чем сила, брат?.....	76
Глава 8. Семейные предписания	87
Глава 9. Синдром годовщины	101
Глава 10. Что о нас расскажет школа?.....	105
Глава 11. Первая работа	120
Глава 12. Автора!	127
Глава 13. Смена работы, или Записки о летунах, карьеристах, узниках и революционерах.	136
Глава 14. Среда обитания: заметки о рабочем месте....	145
Глава 15. Типы руководителей	150
Глава 16. Воспоминание о будущем	157

Часть вторая

Я и другие. Качества человека:

как их определять? 165

Глава 17. Я мыслю, следовательно, существую	168
Глава 18. Что мотивирует человека?	177
Глава 19. «Я здесь ни при чем!»: как распознать безответственного менеджера	195

Глава 20. Этюд о силе воли	202
Глава 21. Коммуникация: слова, слова, слова	207
Глава 22. Самооценка	220
Глава 23. Комплекс Ионы	232
Глава 24. Все о руководстве	238

Часть третья

Жизненные сценарии	255
Сценарий «Боец»	267
Сценарий «Вечный ученик»	271
Сценарий «Баловень судьбы»	278
Сценарий «Все надо заслужить»	282
Сценарий «Первопроходец»	285
Сценарий «Серый кардинал»	287
Сценарий «По течению»	293
Сценарий «Наблюдатель»	298
Сценарий «Под горку»	301
Сценарий «Авантюрист»	303

Часть первая

ОБРАТИМСЯ К БИОГРАФИИ

Глава 1

Ода самопознанию, или Как и зачем познавать себя

Люди ищут себя везде, только не в себе самих.

В.О. Ключевский, историк,
автор «Полного курса русской истории»

Одно из ярких воспоминаний моего детства: в детском саду воспитательница шепчет что-то маме. Я стою рядом, прислушиваюсь и вдруг отчетливо слышу: «Знаете, Маша ведет себя тихо. Отношения с другими ребятами у нее хорошие. Но она своевольная. Ни возражать, ни спорить не станет, но сделает всегда по-своему». Я была заинтригована: значит, я своевольная? А это плохо или хорошо? Ответ на этот вопрос я получила позже — и до сих пор поражаюсь точности той первой характеристики, первой оценки, которую мне дали.

Самое интересное для человека — он сам. Как бы вы к себе ни относились, как бы хорошо себя ни знали, тема «Я, мои проблемы, особенности, достоинства и недостатки» всегда самая важная, цепляющая и загадочная. В познании себя никогда нельзя поставить точку, сделать «окончательный анализ». Действительно ли я такой? Или мне только кажется? Какие мои главные, уникальные особенности? Как их можно использовать? А недостатки? Как их скрыть и надо ли это делать? Тут всегда есть место сомнениям и неопределенности.

Мы думаем, что прекрасно себя понимаем, но преподносим себе сюрприз. Человек, привыкший всегда действовать рационально, предсказуемо, взвешенно, логично, вдруг принимает необоснованные, импульсивные решения, начинает нарушать обязательства, идет вразнос. И никто не может ничего понять — в первую очередь он сам. Что с ним случилось? Оказывается, в его семейном сценарии есть «пункт»: «Настоящая жизнь начинается после сорока». Но об этом знает его бессознательное, он же сам пока недоумевает и дивится силе, которая толкает его на неразумные поступки. Только глубоко погрузившись в семейные тайны, он узнает свои новые стороны — и истинные причины их проявления.

Понимать самого себя важно каждому. А деловым людям — особенно, ведь личностные особенности и внутренний настрой менеджеров компаний неоспоримо связаны с успешностью бизнеса, в котором они работают.

■ ПРИМЕР

Я неоднократно сталкивалась в своей практике с почти мистическими на первый взгляд ситуациями, когда характер и эмоциональное состояние руководителя напрямую влияли на эффективность бизнеса. Помню, как генеральный директор одной IT-компании пригласил меня для оценки своей команды: бизнес «падал» несколько месяцев подряд, компания теряла долю на рынке. Внешних причин для кризиса не было, но проекты срывались, а продажи не росли. «Наверное, мои люди устали и утратили рабочий драйв, — предположил директор при нашей первой встрече. — Я хотел бы, чтобы Вы оценили уровень их мотивации, настроение и предложили пути выхода из явного кризиса. Мне кажется, все плохо». Сам руководитель пришел на индивидуальную оценку одним из последних. К тому моменту я уже понимала: сотрудники вполне мотивированы, в большинстве своем азартны, а череду случившихся неудач

считают серьезными, но скорее временными трудностями. Кризис, как выяснилось, был у директора. Внутренний и затяжной. Несколько месяцев назад он после серьезной ссоры ушел от жены, та до сих пор избегала общения и не давала видеться с сыном. Он, очень привязанный к семье, стоял на пороге депрессии. Жаловался, что ничего не хочется, ничто и никто не радует. Таким образом, именно семейные неурядицы и утрата личного драйва послужили истинной причиной потерь в бизнесе. Когда я провела параллель между его личными и деловыми проблемами, он засомневался. Неуверенно предположил, что это совпадение. Я же попросила его посмотреть на всю ситуацию глазами «стороннего наблюдателя». И он признал собственную ответственность. Скажу сразу: продолжение этой истории оказалось счастливым. После длительных усилий директору удалось помириться с женой и воспрять духом, а компания вновь набрала обороты. Теперь руководитель осознает, что его состояние не только его личное дело, и постоянно чувствует необходимость управлять своим психологическим настроением на благо общего дела.

Дело в том, что для оценки руководителей не столько важен уровень развития их компетенций (достаточный, если человек уже достиг высот в бизнесе), сколько именно личностный профиль, психологические качества, глубинная мотивация. Например, однажды меня попросили провести оценку одного молодого руководителя торговой компании. Он прекрасно работал несколько лет, «сделал» всех конкурентов, вывел компанию на самый высокий уровень, но потом резко сник. Акционер не понимал, что с ним теперь делать. Искать замену? Да вроде жалко, он столько сделал для бизнеса. При оценке я поняла: его мотивация к работе в первую очередь основана на жесткой конкуренции. Именно наличие «врага» запускало рабочую энергию. Возведя компанию на пьедестал, он заскучал. Будучи далек от самопознания и психологиче-

ских изысканий, этот руководитель вовсе не осознавал свою конкурентную мотивацию и не мог эффективно управлять собой, когда нужно. К сожалению, он отнюдь не исключение: далеко не все тянутся к самопознанию, хотя, казалось бы, что может быть интереснее и «вкуснее»?

В начале 2000-х мне поручили психологическую оценку личностных и деловых качеств директора сталелитейного предприятия. Это был уже немолодой, опытный производственник. На сессии обратной связи по результатам оценки он был крайне внимателен, но в конце встречи неожиданно спросил: «А зачем все это? Мне надо свой завод понимать, а не самого себя! Кому они нужны, эти мои личностные особенности? Нам сейчас надо производство развивать. Тут уж не до самопознания». Я эмоционально ответила, что, познавая и развивая себя как личность, он быстрее и эффективнее разовьет производство. Директор не особо впечатлился. Но, может быть, задумался.

О структуре этой книги

В глубинной индивидуальной оценке (executive assessment) две плоскости: биография героя и личностный портрет, те психологические качества, которые отражаются и проявляются в этой биографии, рассуждениях, историях, поведении человека.

В первой части этой книги мы вместе с вами пройдемся по биографии. Вспомним раннее детство, родителей, детский сад. Подумаем о семейных установках, которые транслировали нам взрослые. Обсудим первую работу, обратимся к значимым событиям. Посмотрим, какими были родители успешных людей. Узнаем, как, исходя из всего этого, выдвигать гипотезы и как проверить эти гипотезы.

Во второй части обратимся к другой плоскости — к качествам, из которых складывается наш характер, которые делают

нас успешными или, наоборот, ограничивают эффективность. Поговорим про особенности мышления, которые можно распознать по особенностям речи. Про индивидуальную мотивацию. Про то, как распознать, ответственный человек перед нами или притворяющийся ответственным. Здесь же мы затронем непростые темы коммуникации и самооценки.

Есть и третья часть. Моя любимая. В ней описаны любопытные жизненные сценарии, с которыми я сталкивалась в консультативной практике. Возможно, некоторые из них покажутся вам знакомыми.

*Что ты ищешь? Счастья, любви, спокойствия
духа. Не ходи искать их на другой край земли,
ты вернешься разочарованным, огорченным,
лишенным надежд. Поищи их на другом краю
самого себя, в глубине своего сердца.*

ДАЛАЙ-ЛАМА XIV

Я часто прошу клиентов, людей состоявшихся и умных, описать свой характер, главные его черты. Однако некоторые ответы обескураживают: «Характер мой — ну, как у всех», «Хороший характер», «Характер как характер», «Никто не жаловался». Описания окружающих — подчиненных, коллег, братьев/сестер — тоже бывают на редкость скудными, минималистскими: «Характер самого эффективного подчиненного? Ну, деловой он товарищ. Больше не могу ничего сказать про него», «Да, брат очень похож на меня. В чем именно? Да не знаю. Так родственники говорят», а то и просто — «Я не психолог, я не разбираюсь в характерах» или, как сказал упомянутый чуть ранее директор завода, «Мне это не надо».

Действительно, а надо ли? Зачем узнавать себя, разбираться в своем характере, понимать истинные причины своих

эмоций? Разве в этом счастье? На самом деле — и в этом тоже.

По-моему, я тогда училась в 7-м классе. «В чем смысл жизни?» — спросили мы с подружкой классную руководительницу, преподавателя химии. «Как в чем? В химии, конечно!» — серьезно сказала она. С тех пор я стала часто думать о смысле своей жизни — и заметила, как он меняется от одного этапа к другому, как зависит от того, какие качества мы приобретаем и от каких избавляемся.

Любой человек время от времени задается вечным вопросом: зачем он живет? Рассуждают на эту тему как в кругах высококультурных, научных, статусных, так и среди маргиналов. Ответы у каждого человека свои. В зависимости от них люди совершают те или иные поступки, делают выбор, проживают свою уникальную жизнь. Приведу некоторые записанные мной ответы на вопрос о смысле жизни: «Самореализация», «Творческие искания», «Создать нечто новое, уникальное, полезное», «Жизнь бессмысленна», «Просто жить — это и есть смысл», «Сделать счастливыми своих детей», «Попасть в рай», «Оставить след для будущих поколений», «Выйти из колеса сансары», «Быть счастливым», «Осуществить свое предназначение».

Но чтобы понять, в чем заключается это самое предназначение, в чем состоит именно ваша самореализация или как найти собственный кратчайший путь в райские кущи, важно прежде разобраться в себе самом, осознать свои особенности, желания, потенциал. Увидеть собственных «демонов», наладить с ними диалог (или безжалостно истребить — это кому как).

Связана ли саморефлексия с нахождением смысла жизни напрямую? Не всегда. Порой в его поисках можно отталкиваться от происходящих вокруг событий и предпринимать действия, которые придадут жизни значимость. Увидев чужое страдание и боль, человек может начать помогать

другим — и понять, для чего живет. Процесс самопознания в этом случае не так уж необходим. Действия важнее.

Но есть и другой подход. Позная себя, вы начинаете лучше чувствовать свои истинные таланты и устремления — и двигаетесь им навстречу, находя смысл в работе и своем существовании. Вот короткий рассказ одного известного аналитика: «Разобравшись в себе, я понял, что постоянная работа с людьми — не мое. Всегда считал, что это здорово. Но, внимательнее присмотревшись к своим особенностям, чувствам, мотивации, осознал: это навязанные с детства установки. И общество тут тоже “помогло”, ведь считается, что работать с людьми — прекрасно. Но не для меня. Я чувствовал: что-то в жизни не так. Но не мог понять, что именно. Занявшись психологией, я получил важный инсайт: непрерывное общение с людьми для меня внутренне затратно и чаще всего не очень интересно. Оказалось, гораздо больше энергии я нахожу в аналитической деятельности. Я обрел смысл, и я счастлив».

О саморазвитии написано множество статей и книг. О самопознании — значительно меньше. Но любое саморазвитие начинается именно с познания себя. Да что там — с него начинается жизнь каждого из нас! У нас есть «открытая часть» — качества, которые понятны нам самим и довольно очевидны окружающим. Но есть и часть «тенивая» — черты характера, которые чаще всего остаются «за кадром», проявляются значительно реже. Мы их даже не всегда осознаем, а окружающим они могут быть заметны — постоянно или в определенных ситуациях. Впрочем, у каждого есть и никому не известные, потаенные особенности, которые могут и не проявиться вовсе.

Немного полезной теории. Окно Джохари

Так называемое «Окно Джохари» разработано американскими психологами Джозефом Луфтом и Харри Ингхэмом и названо по начальным слогам их имен. «Окно» состоит из четырех зон, позволяющих оценить и исследовать личностные и деловые качества человека. В открытой зоне — те качества, которые очевидны для самого человека и его окружения. В слепой — качества, очевидные для окружения этого человека, но неизвестные ему самому. В скрытой — известные самому человеку, но неизвестные другим. В неизвестной зоне «прячутся» особенности, которые скрыты от всех. Выглядит «окно» так:

Открытая зона Известно вам и окружающим	Слепая зона Неизвестно вам, но известно окружающим
Скрытая зона Известно вам, но неизвестно окружающим	Неизвестная зона Неизвестно ни вам, ни окружающим

● УПРАЖНЕНИЕ ПО САМОДИАГНОСТИКЕ

Как использовать эту методику для более глубокого и целостного понимания своей личности? Цель работы — качественно заполнить и осознать все четыре зоны, а затем расширить «открытую» и сократить остальные. Для начала надо самостоятельно записать в каждую зону («открытую» и «скрытую») те эпитеты/характеристики, которые у вас точно есть, — как позитивные, так и негативные: например, *решительный, активный, целеустремленный, прямолинейный, хладнокровный, жестокий, обидчивый и т. д.*

Затем продолжите эти записи, дополняя «открытую зону» и заполняя «слепую» после откровенных разговоров с окружающими — близкими и не очень. Они могут считать, что вы *подозрительный, мстительный, но великодушный, щедрый и т. д.* Раскрывая характеристики «слепой» зоны и перенося их в «открытую», мы непременно узнаем о себе много нового.

Открытая зона <i>Решительный, активный, целеустремленный, прямолинейный, настойчивый</i>	Слепая зона <i>Подозрительный, мстительный, щедрый</i>
Скрытая зона <i>Хладнокровный, жестокий, обидчивый</i>	Неизвестная зона Неизвестно ни вам, ни окружающим

Заполнить «неизвестную зону» поможет упражнение «от противного». Подумайте и обсудите с друзьями или доверенными коллегами: а каких качеств у вас точно нет? Например, *остроумия, бережливости, такта, боязливости и т. д.* Можно и ответить себе на вопросы: «Как я обычно реагирую на критику? Как веду себя, когда мне неприятно поведение других?»

Открытая зона Известно вам и окружающим	Слепая зона Неизвестно вам, но известно окружающим
Скрытая зона Известно вам, но неизвестно окружающим	Неизвестная зона Неизвестно ни вам, ни окружающим

Помню, один руководитель, мой коуч-клиент, сделав это упражнение, с удивлением узнал, что он, оказывается, нарушает социальную дистанцию: «Коллеги в откровенном разговоре мне указали на то, что я слишком близко подхожу, слишком размахиваю руками, слишком подступаю. Сам я этого за собой не замечал. А многим, как выяснилось, неприятно, некомфортно. С тех пор я стал следить за этой самой дистанцией. И правда, мои отношения с окружающими улучшились».

Создав объективную и целостную картину собственных качеств, мы уже можем уверенно работать с ними, развивая те черты, которые нам нужны, и, конечно, изживая вредные. Регулярное и вдумчивое заполнение окна Джохари может стать постоянным источником открытий и стимулом к самосовершенствованию.

*И ни о чем другом в мире я не знаю так мало,
как о себе...*

ГЕРМАН ГЕССЕ. СИДДХАРТХА

В детстве у ребенка начинает формироваться самовосприятие — в первую очередь под влиянием родителей. Ребенок слышит, что они говорят о его поведении. Слышит, как отзываются о нем другие люди — соседи, воспитатели, знакомые. И начинает постепенно создавать свой образ «Я». Услышанное часто оставляет глубокий след, порой даже судьбоносный. «В три года я узнал от окружающих, что я бунтарь. Последующие годы позволили мне самому убедиться, что определение было очень точным», — рассказывал о себе Джузеппе Гарибальди, знаменитый итальянский революционер.

С годами восприятие себя становится более нюансированным, наполняется множеством смыслов и элементов, пониманием мотивов своего поведения, осознанием настроения и эмоций, их причин и последствий, оценками предпочтений, желаний и способов их осуществления.

В подростковом возрасте все прежние мнения окружающих о себе подвергаются сомнению, требуют внутренней «проверки». Подросток должен сам убедиться, что он «такой». Суждения родителей и знакомых уже не догмат. Каждая выявленная черта характера сравнивается с идеальным образом, оценивается и принимается — либо не принимается. Так формируется **индивидуальность, неповторимость личности, ее уникальность.**

Заглядывая в себя, мы открываем новые внутренние пространства. И в этой работе очень помогает способность видеть себя со стороны, непредвзято, в разных ракурсах и ситуациях. Видеть свои сильные стороны и недостатки. В психологии такое умение называют «выход в метапозицию».

«Меня называли отъявленным спорщиком, но я никогда об этом не задумывался всерьез. Когда же узнал про “метапозицию”, стал наблюдать за собой со стороны. Особенно в стрессовых ситуациях. И кого я увидел? Раздраженного, злого, всклоченного монстра, который бросается на людей. Я испугался!» — так самокритично отзывался о себе мой клиент, руководитель департамента в строительной компании. С тех пор он стал более осознанным, реже «бросается» на других, вспоминая неприятный и, увы, на тот момент очень правдивый словесный автопортрет.

Самопознание позволяет разобраться, в чем наши позитивные стороны и как их использовать. Какие навыки и свойства определенно требуют развития. Что можно компенсировать с помощью своего ближайшего окружения, а что просто принять, оставить как есть.

Более глубокое узнавание самого себя также дает возможность:

- 1. Прогнозировать успехи.** Если человек отчетливо понимает, какие качества у него развиты хорошо, а какие не очень, ему удастся уверенно и обоснованно предположить, что в одних ситуациях, скорее всего, он будет успешен, в других — вряд ли (по крайней мере пока не разовьет новые навыки).
- 2. Чаще использовать интуицию,** принимать быстрые решения. Почему? Потому что хорошее знание своих особенностей, глубокое понимание своего внутреннего мира **всегда** укрепляет самооценку. А люди с высокой самооценкой больше доверяют своей интуиции, своему опыту. Они гораздо быстрее и эффективнее принимают жизненно важные решения, чем те, кто в себе не уверен.
- 3. Лучше понимать других людей.** Только хорошо разобравшись в себе, мы начинаем по-настоящему видеть окружающих, их характер, настрой, мотивацию.
- 4. Осознанно воспитывать своих детей.** Понимая глубинную связь событий и фактов своей биографии с формированием определенных черт характера, мы можем «усилить» позитивные аспекты в воспитании подрастающего поколения и попытаться избежать хотя бы некоторых собственных ошибок. Внимание к собственным эмоциям порождает внимание и к переживаниям окружающих, в том числе детей. Понимая чувства сына или дочери и бережно обращаясь с ними, мы тем самым помогаем ребенку обретать уверенность.

Как познать себя?

Познай самого себя.

НАДПИСЬ НА СТЕНЕ
ХРАМА АПОЛЛОНА В ДЕЛЬФАХ

Способов узнать себя — множество. Начнем с того, что самопознание происходит и на бессознательном уровне. Даже не ставя перед собой задачу разбираться в своих особенностях, мы все равно их распознаем — подспудно, случайно, в общении, в одиночестве, в деятельности, даже во сне.

Психологическая наука среди осознанных способов самопознания в первую очередь выделяет самонаблюдение, самоанализ, сравнение себя с другими.

Сознательное наблюдение за собой, за своими мыслями, словами, действиями помогает составить целостное представление о собственной индивидуальности, увидеть свои преимущества и слабости. Самоанализ же позволяет сделать выводы, основанные на самонаблюдении, осознать истинные причины своих ошибок, негативных проявлений, личностных деструкторов*. Чаще всего мы начинаем анализировать свое поведение, когда возникают проблемы, когда случаются неудачи или когда мы боимся. И это нормально. Конечно, встречаются люди, которые постоянно заняты самонаблюдением и самоанализом. Они бесконечно «копаются в себе», оценивают, что происходит с ними, что их беспокоит, как их воспринимают. Мучительно выбирают: что лучше сказать? Как себя повести? Те, кто склонен к беспрестанной саморефлексии, действуют с оглядкой не только на окружающих, но и на самих себя. По данным исследований Йельского университета 70-х годов XX века, такие люди составляют 15% населения. Но вряд ли надо стремиться к крайностям.

* Деструктор — личностный ограничитель, который может стать серьезным препятствием в развитии карьеры. — *Прим. авт.*

Помню, мой однокурсник по факультету психологии МГУ, помешанный на самоанализе, призывал также внимательно следить за тем, по каким вопросам и даже каким тоном к вам обращаются люди. Ведь отношение окружающих позволяет делать о себе важные выводы: у меня спрашивают совета — значит, я умный! Со мной делятся переживаниями — значит, душевный! Отмахиваются — значит, я неинтересный... Один из правильных выводов однокурсника был таким: «Задумайтесь, как часто вас приглашают в гости или просто провести время вместе (в ресторане, на прогулке). Не по делу. Если часто — значит, вы обладаете привлекательными для окружающих качествами, если редко — это отличный повод приглядеться к себе внимательнее».

● УПРАЖНЕНИЕ ПО САМОДИАГНОСТИКЕ

Я надеюсь, вас часто приглашают в гости? Или нет? А почему? И в том, и в другом случае выдвиньте и запишите гипотезы о вашем характере глазами окружающих.

Познание себя происходит и через сравнение с другими. Мы сравниваем себя с окружающими всегда, сознательно или подсознательно. Не только на общих мероприятиях, а в любой социальной ситуации — на работе, с друзьями и даже на улице.

Есть мнение, что при изначально низкой самооценке чужие решения и действия кажутся мудрее и эффективнее собственных. Тогда самооценка уходит в катастрофическое пике. При высокой же самооценке окружающие и их поступки, наоборот, видятся глупыми, бестолковыми. Это подкрепляет самооценку и провоцирует «звездную болезнь». Однако сравнение с другими позволяет и лучше узнать себя. «Всегда думала, что я хороший продавец. Умею общаться, активная — что еще надо? Но однажды, сравнив себя с другими на одном из внутренних тренингов, я многое о себе поняла. Например, осознала, что мне не хватает находчивости, быстроты реакции. Я была уверена,

что всегда «выежаю» за счет хорошей коммуникации, но потом мне тренер в короткой личной беседе деликатно указал на то, что я всех перебиваю. Я и сама это почувствовала. Не хватает мне терпения внимательно выслушать собеседника. В общем, это был полезный опыт более глубокого знакомства с самой собой...» — делится впечатлениями менеджер по продажам одной крупной торговой сети.

Чтобы лучше узнать себя, надо рассказывать истории о своей жизни. Собственно, мы именно этим и занимаемся, но не всегда осознанно. Можно рассказывать истории реальные, но подойдут и выдуманные. Можно записывать их или развлекать слушателей. Это неважно. Они все равно ваши и о вас. Впрочем, к вашей жизни мы еще не раз обратимся...

● УПРАЖНЕНИЕ ПО САМОДИАГНОСТИКЕ

Напишите короткий, на две-три страницы, рассказ о своем детстве. Потом прочитайте и подумайте: от чьего лица написан этот рассказ — взрослого или ребенка? Жизнерадостного человека или печального? Эмоционального или сугубо делового? Озлобленного подростка или отстраненного взрослого?

Внутренний персонаж, которого можно считать автором ваших воспоминаний, в большинстве случаев и есть главный в вашей жизни. Именно он руководит решениями, поступками, действиями — особенно в значимых, острых, кризисных ситуациях.

Чтобы лучше понимать себя, можно поработать с психологом или коучем. Например, «раскопать» причины своих особенностей — ведь большинство черт характера формируется в детстве, под влиянием окружающих и условий. Кстати, чуть позже мы с вами обязательно поговорим о родителях и их влиянии на наш характер.

■ ПРИМЕР

Вот что сказал мой клиент, руководитель логистической компании, после наших коуч-сессий: «Теперь, познакомившись с практической психологией, я многое о себе понял. Всегда считал себя неудачником. Думал, что недостаточно быстро работаю с цифровыми данными, хотя люблю математику и закончил технический вуз. Что плохо выступаю, хотя регулярно делаю бизнес-презентации для широкой аудитории. Что плохо руковожу людьми, хотя из моей команды никто не уходит добровольно. Сейчас я понимаю: в детстве меня никогда не хвалили за успехи. Наоборот, родители постоянно указывали на то, что мне не удалось. И я постепенно уверился в том, что действительно ничего хорошо сделать не способен. Но, осознав теперь причины своей глубинной неуверенности, я стал по-иному воспринимать себя, свои действия. Жизнь изменилась. Я стал отличать свои успехи от реальных неудач. Успехов, к счастью, оказалось больше...»

Кроме всего прочего, хороший коуч обязан давать своим клиентам обратную связь, раскрывающую те самые «слепые зоны» — качества, которые заметны внимательному глазу, но не всегда очевидны нам самим.

■ ПРИМЕР

Ко мне обратилась руководитель департамента одной крупной государственной корпорации. Ее проблема звучала так: «Мне не удастся завоевать авторитет у подчиненных. Они ответственные, исполнительные, выполняют свои обязанности и мои указания. Но в глубине души я чувствую, что они не считают меня лидером». Действительно, яркого лидерства ей не хватало. Она была собранной, организованной, но не очень энергичной. Однако важным оказалось не только это. В конце первой коуч-сессии я поняла: эта женщина чувствовала себя в так называемой позиции жертвы. Роль жертвы характеризуется тем, что человек ощущает себя беспомощной жертвой негативных обстоятельств, чужих ошибок или манипуляций. Ему всегда плохо. А главное, в этой позиции человек не может и не стремится что-либо изменить. Какой уж тут авторитет? Но мне надо было собрать «вещественные доказательства», чтобы предоставить клиентке ту наглядную обратную связь, которую она примет и которая будет ей полезна, без догадок и лишнего «психологизма». Вскоре мы договорились о моем присутствии на коротком внутреннем совещании клиентки с ее сотрудниками. Это было правильно: материал для обратной связи сам шел ко мне в руки. Вот что все слышали из уст руководительницы в течение 20 минут: «Как я устала», «У меня болит голова от нерешенных проблем», «Я ничего не успеваю», «Лето, а у нас такой завал по проектам», «Пощадите меня!», «Ну, хоть скорую помощь вызывай», «Я-то помогу, а кто потом меня спасать будет?». Конечно, она говорила это неосознанно, но, когда после совещания услышала свои реплики от меня, пришла в ужас и прозрела. Мы работали с клиенткой несколько месяцев, но самым мощным толчком к осознанию проблем и дальнейшим изменениям стала именно эта обратная связь.

*Оставшись сам с собою,
Присмотрись к обоим.*

Станислав Ежи Лец

Иногда лучший путь самопознания — одиночество. Путешествия в одиночку, соло-походы, в которых можно не только получить впечатления от новых мест, но и лучше узнать себя, увидеть не таким, как в повседневной жизни. Перед лицом новых, неожиданных обстоятельств человек ощущает себя иным, сталкивается с необычными чувствами, совершает необдуманные, непредсказуемые поступки, которыми будет гордиться или вспоминать со стыдом. В одиночестве есть и время для внутреннего диалога, требующего сосредоточенности и тишины. В такие моменты все наши истинные ценности и желания становятся отчетливыми, явственными. Это время духовных открытий и главных жизненных выборов — конечно, для тех, кто к этому готов.

Иногда возникают и очень практические «озарения». Вот выдержки из рассказа руководителя консалтинговой компании: «По натуре я умеренный интроверт. А моя работа связана с людьми. В какой-то момент я начал замечать, что устаю от контактов, бегу от них. Я осознал, что мне нужно одиночество, оно необходимо, чтобы восстановить “заряд батарейки”, — и стал ежегодно ходить в одиночные походы. Вот один из уроков, который я понял в них и перенес в рабочую жизнь: когда устаешь, нужны промежуточные, выполнимые цели. Прежде, попадая на трудный участок, я цеплялся глазами за далекую вершину или гребень горы. Затем силы предсказуемо кончались, и я садился отдыхать. Постепенно стало понятно: цепляться взглядом нужно за ближайший камень. В этом случае достижение каждой промежуточной вехи дает удовлетворение, восстанавливает силы и намерение идти дальше».