

# Содержание

<b>От автора</b> .....	9
<b>К читателю второго издания</b> .....	10
<b>Введение</b> .....	13
Свобода выбора существует .....	13
«Успех будет там, где тебе интересно» .....	15
От кухни до кабинета .....	16
Первооткрыватели .....	19
Лидер идет дальше .....	20
«Хренова туча времени на ерунду» .....	22
Лидера организации нельзя уволить .....	24
Рациональность — верхушка айсберга .....	27
Что такое «быть эффективным» .....	31
Как лидер блокирует себя .....	33
Почему важно быть целостным .....	34
Самореализация .....	35
Внутренние ограничения. История возникновения .....	37
О героях этой книги .....	40
Способность к лидерству — это дар .....	40
Созидающие и деструктивные лидеры .....	41
Созидающих лидеров мало .....	42
Типы деструктивных лидеров .....	43
Лидеры, спасающие мир .....	44
Бунтующие лидеры .....	45
Тираны .....	47
Лидеры, предавшие себя .....	50
Лидеры поневоле .....	52
Стратегии развития личности .....	54
Пять ступеней осознания своего «Я» .....	56
Измениться, чтобы остаться свободным .....	64

[4]

Эмоциональная грамотность .....	66
Группа для лидера .....	68
Развитие эмоционального интеллекта через обучение эмоциональной грамотности .....	70
Что лидеры ищут сегодня? .....	73
Продажа эмоционального интеллекта лидерам. Что здесь не так? .....	75
Созидающий лидер идет еще дальше .....	80
Пять историй из моей практики .....	82
<b>История первая. Десять тысяч заповедей</b> .....	85
36 часов до провала .....	89
Самосаботаж .....	92
«Это работает!» .....	95
Неотвратимость зла, которого нет .....	99
Ненстоящая реальность .....	103
Страх потаенной двери .....	104
Совершенная защита нужна на войне .....	107
Жизненные опоры .....	109
Изобретать и прятать .....	111
Сверхзадача .....	115
«Зачем нужен такой Бог?» .....	117
«Я достоин хорошего» .....	120
Лидер со знаком «плюс» .....	121
Реформы .....	123
Эпилог .....	126
<b>История вторая. Хороший, плохой, настоящий</b> .....	129
Десять пропущенных собеседований .....	132
Блестящая карьера .....	136
«Меня подставили!» .....	137
Прозрение .....	139
Тупик .....	141
Ненасытное зло .....	143
Треугольник судьбы .....	144
Ярость .....	147
Карьера .....	150
«Кто виноват, если я прав?» .....	152
Служебный роман .....	154
«Почему нельзя просто любить?» .....	157

Ничто не дается так дешево? .....	159
Ложное «Я» .....	160
Самая благополучная семья в мире .....	162
Рыцарь .....	164
Необычный сон .....	166
Истории на листках .....	167
Развязка .....	170
Страдание не повод к переменам? .....	173
Взрослое решение .....	174
Настоящие ценности. Свобода .....	175
Настоящие ценности. Ответственность .....	177
<b>История третья. 15 миллионов долларов</b> .....	181
«Он сам об этом попросил» .....	183
Очень серьезный бизнес .....	185
Очень длинные пробки .....	187
Поединок с мировой экономикой .....	191
Закрытое сердце .....	195
Полное бессилие ярости .....	197
Ты нужен нам сильным .....	202
Стена опять получает свое .....	205
Принцип кнута и денег .....	208
В свободу по приглашению .....	210
Чудовище .....	214
Убийца чувств .....	217
А что под надменной оболочкой? .....	220
Возвращение к детскому стилю .....	222
Курс на самореализацию .....	225
Вместо победы над «противником» — победа над собой .....	226
«Я — тот, кто я есть» .....	229
<b>История четвертая. Трудно быть боссом</b> .....	231
«Нет проблем!» .....	233
Мечта как метод планирования .....	236
Одиночество идущего против толпы .....	239
Консультация для прогрессора .....	243
«Я кормлю жену обещаниями» .....	245
Путь к «совершенной случайности» .....	249

[ 6 ]

Клуб единомышленников .....	252
Управление без контроля .....	256
Оборотная сторона негодования — вина .....	259
Феномен сжигания денег .....	261
Настоящий друг .....	264
Одна потеря в жизни .....	266
Поверхностный отличник .....	269
Отмена централизованной власти .....	271
«Меня не готовы воспринимать как босса» .....	273
Беспощадная эксплуатация жизнерадостности .....	275
Безотказный человек .....	276
До и после «Z» .....	280
<b>История пятая. Мигрень</b> .....	287
Я устал .....	289
Боль — спутница жизни .....	292
«Сделайте меня здоровым» .....	294
План покупки свободы .....	295
Чувства говорят? .....	297
При чем здесь психотерапевт? .....	300
Приближаться к мечте — опасно .....	302
Дом тишины .....	306
Обиды на мизантропа .....	309
Путь созерцателя .....	311
Лидер поневоле .....	314
Сын идеального отца .....	318
Язык боли .....	321
Ставка на искренность .....	323
Аромат Сорбонны и дух свободы .....	324
<b>Благодарности к первому изданию</b> .....	327
<b>Благодарности ко второму изданию</b> .....	330
<b>Об авторе</b> .....	332

Всякий человек в своей жизни находится по отношению к истине в положении путника, идущего в темноте при свете впереди двигающегося фонаря: он не видит того, что еще не освещено фонарем, не видит и того, что он прошел и что закрылось уже темнотою, и не властен изменить своего отношения ни к тому, ни к другому; но он видит, на каком бы месте пути он ни стоял, то, что освещено фонарем, и всегда властен выбрать ту или другую сторону дороги, по которой движется.

*Лев Николаевич Толстой.*

*«Царство божие внутри нас»*

# От автора

Эту книгу я написала для людей, которые не подчиняются своей судьбе, если она их не устраивает. Среди них — мои бывшие, настоящие и будущие клиенты.

Они пионеры и лидеры в своей жизни, они ее сами формируют, они делают то, что им интересно, и берут за это ответственность.

Для них естественно выбирать цели и действовать; и поэтому, наталкиваясь на свои внутренние ограничения (внешние ограничения для них не проблема, но вызов), они особенно остро переживают свою внутреннюю несвободу. Отсутствие внутренней свободы означает для них умирание.

Я — практикующий психотерапевт и консультант. В течение многих лет я и мои герои идем рука об руку. Я отлично понимаю, чего это стоит — каждый день ощущать ответственность за каждый свой шаг, влияющий не только на собственную жизнь, но и на жизни людей, которые тебе доверяют. Но это не только груз, это завораживающее ощущение свободы — справиться с сомнениями и самому «выбрать ту или другую сторону дороги».

Выбрать себя или предать себя.

Эту книгу я написала и для своих коллег, для тех, кто только ищет свой путь в психотерапии и консультировании, и для своих друзей-единомышленников, с которыми мы идем своим непростым профессиональным путем, ощущая себя теми путниками, «движущимися в свете впереди двигающегося фонаря».

Эта книга — мои путевые заметки о поиске свободы как свойства нашей жизни, свободы как возможности и как испытания.

Я искренне надеюсь, что опыт и открытия моих героев помогут вам наполнить смыслом каждый день своей жизни, вернуть себе свободу выбора, искренне любить и доверять, достигать и радоваться.

# К читателю второго издания

Это случилось лет двадцать тому назад. В дверь моего кабинета позвонили. Я открыла дверь, и из темноты морозного декабрьского вечера возникла фигура моего клиента.

Огромный двухметровый парень в куртке нараспашку. Он висел на своем охраннике, обхватив его одной рукой за шею; тот изо всех сил старался удержать патрона в вертикальном положении. В другой руке парень крепко сжимал початую бутылку «Хеннеси».

На секунду я обомлела.

Посетитель попытался улыбнуться, приветствуя меня. Потом он сделал два решительных шага, отталкивая охранника со словами «Я сам...». Но он явно переоценил свои возможности, и лошадиная доза алкоголя взяла свое.

Тогда мой кабинет располагался в маленьком дворике на Петровке, в полуподвале; вниз ко входу вела крутая и довольно узкая лестница.

В следующее мгновение клиент уже спускался вниз по лестнице на четвереньках. При этом он продолжал бороться с охранником, настойчиво повторяя: «Я сам!»

Так мы вместе с ним вошли в мой кабинет. Я — опираясь на две свои конечности, он — на свои четыре. «Хеннеси» и охранник были оставлены за дверью.

Парень поднял на меня глаза и увидел мое строгое лицо. «Простите, — начал он, с видимым трудом связывая слова. — Вы, наверное, меня сейчас выгоните... Я не специально...»

Я протянула ему руку, помогла добраться до кресла. «Хотите горячего чая с лимоном? О наших договоренностях мы поговорим позже». Он молча кивнул головой.

Сделав несколько глотков, мой большой и грозный клиент вдруг обхватил голову руками и заплакал, как ребенок.

«Она ушла, — пробормотал он, — забрала дочь и даже не оставила записки. Мне плохо». Потом снова посмотрел на меня и сказал: «Да, я сегодня пьяный как свинья. Мать тоже не захотела со мной разговаривать. Только вы меня можете понять и... не прогоните, да?»

[11]

Я не забуду этот трагикомичный эпизод из моей практики. Так начиналась в девяностые годы моя работа с предпринимателями, этими сильными и яркими, непокорными и невероятно интересными людьми.

Они ничего не боялись. Они реализовывали свои рискованные и странные для других проекты. Когда большая часть нашей страны пребывала в глубокой депрессии, эти люди видели свет возможностей. Они просто брали и делали. Мои клиенты-лидеры хотели развиваться, творить и быть счастливыми.

Но внутренние запреты и конфликты раздирали их, не позволяли быть свободными, строить отношения с любимыми людьми и деловыми партнерами... Они злились и не могли понять, что же такое держит их, словно в тисках?

Сколько рядом с нами таких сильных людей, у которых есть власть и деньги, но в душе живут недоверие, обида, а иногда и ненависть? Они хотят строить, но разрушают. Они пытаются любить, но лишь вредят. Это замкнутый круг. Это несвобода.

Если лидеры видят перед собой цель, они ее достигают. Если у них есть задача, они ее изучают и решают. Но только вот со своей душой они разобраться не могут. Их четкая логика, высокий интеллект, ясный здравый смысл здесь не срабатывают.

Просто они имеют дело с проблемой другого уровня. Ее ядро залегает в иррациональной части личности, за границами нашего сознания, вне логики и уходит корнями в их забытые детские травмы и переживания. Работать надо там.

Ни один человек не может пройти туда самостоятельно. Это все равно что самому себе сделать операцию на сердце. Для этого нужен профессионал — проводник.

За прошедшие годы моими клиентами стали многие лидеры, мужчины и женщины. Когда-то давно им не хватило любви, понимания, защиты... Непросто понять души этих сильных людей. Да они и сами-то себя плохо понимают. Веря в миф о всемогуществе рационального, многие годы они вкладывались в развитие



возможностей своего интеллекта, не уделяя внимания своим чувствам и простым человеческим потребностям.

[ 12 ]

А ведь именно в эмоциональной части личности лежит источник вдохновения, радости, азарта. Только там мы можем прочесть ответы на вопросы «Кто я?», «Что мне нужно?», «Зачем я живу?».

Не замечая и не понимая своих чувств, лидеры рано или поздно начинают вести себя деструктивно — и в бизнесе, и в отношениях с близкими.

Мысль написать эту книгу о лидерах, моих клиентах, и их поисках внутренней свободы зародилась у меня уже тогда, в конце девяностых. Я остаюсь врачом и исследователем: мне нужно было получить достаточно опыта и подтверждающего материала, чтобы писать об этом.

Достоверной и качественной литературы, в которой можно было бы почерпнуть практический опыт того, как работать с этими людьми и выводить их к самореализации, нет. Мои стратегии рождались в процессе интуитивного поиска, глубоких размышлений и захватывающих дискуссий с клиентами.

По сути, они писали эту книгу вместе со мной.

Каждая рассказанная здесь история — это практически психотерапевтический детектив. В каждом случае произошло преступление особого рода. Когда-то были уничтожены ощущение безопасности ребенка и его доверие, а следы преступления замечены и надежно прикрыты временем и ложью.

А преступник теперь находится внутри, в глубине души самого человека. Теперь это наш Внутренний Цензор, который беспощадно карает за ошибки, унижает и наказывает за несовершенство, ворует из жизни творчество и радость. Он лишает свободы.

От момента рождения идеи до выхода книги в свет прошли годы. Изначальная идея обрастала плотью переживаний — как клиентов, так и моих собственных. Видимо, для того чтобы ее написать, сначала мне нужно было ответить себе на непростые вопросы об успешности, профессиональной востребованности и свободе, найти в своей жизни баланс.

Мы не сможем научить человека тому, что у нас самих не получается. Говорение, не подкрепленное собственными действиями и искренними чувствами, не имеет смысла.

Хороший психотерапевт развивается всю жизнь, и в своих поисках и открытиях он лишь на пару шагов впереди своего клиента.

# Введение

## Свобода выбора существует

Внутренняя свобода, суть свобода выбирать, — это не только возможность влиять на исход событий и менять окружающий мир. Это еще и грандиозное переживание, сопоставимое по значимости с переживанием дружбы, творчества, созидания, победы, любви.

«Ни для кого не представляется сомнительным, что мы нуждаемся в йоде или витамине С. Я хочу напомнить вам: тот факт, что мы нуждаемся в любви, — это явление того же порядка», — писал Абрахам Маслоу.

Я позволю себе продолжить его мысль: человек, лишенный свободы выбора, так же несчастен и нездоров, как человек, лишенный любви. Разница лишь в том, что отсутствие любви, как правило, остро ощущается и подталкивает нас к действиям. А отсутствие свободы выбора обычно воспринимается как данность, объективное несовершенство мира, нечто естественное.

Почему-то принято считать, что свободный выбор — прерогатива каких-то отдельно взятых «сильных мира сего», наделенных властью, деньгами, оружием, выдающейся силой, физической или духовной. Бесспорно, такие люди обладают инструментами влияния на окружающий мир и могут предопределять исход событий. Но в какой степени это является свободой выбора? Является ли вообще? С моей точки зрения, идея личностного превосходства одного человека над другим и внутренняя свобода — это совершенно разные вещи.

Внутренняя свобода каждого отдельного человека — свобода как возможность выбора — присуща каждому, заложена в каждом

[ 14 ]

самой природой и реализуется (иногда максимально, иногда минимально, иногда и вовсе не реализуется) в каждой конкретной жизни.

Меня всегда интересовало противостояние человека и того, что в разговорной речи мы называем «судьба», а на языке психотерапии — «жизненный сценарий».

«Психологи-популяризаторы всегда говорят о «принятии ответственности», но все это только слова: невероятно трудно, даже невыносимо признать, что ты и только ты сам строишь свой жизненный проект». Это мнение известного современного американского психоаналитика Ирвина Ялома, и оно очень созвучно с моим. Иногда признать, что отказ от выбора — тоже выбор, не просто трудно, но и страшно.

Вера в собственное бессилие, отрицание возможности повлиять на исход событий отнюдь не снимают с нас ответственности. В первую очередь перед самими собой. Поступая так или иначе, мы слишком часто оправдываем принятое решение словами: «У меня не было другого выхода».

Я думаю, что в девяти случаях из десяти такое заявление не оправдывает поступки и не снимает ответственность. Оно лишь маскирует чувство вины перед самим собой и уводит нас в сторону от реальности, создавая дистанцию между человеком и его собственной жизнью, превращая жизнь в спектакль, лишая ее подлинных переживаний и наполняя фальшивыми.

Свобода выбора существует. Эта способность заложена внутри нас с самого рождения. Это нечто сродни таланту, сокрытому в новорожденном, — невидимому таланту, который по мере взросления начнет проявлять себя и который человек либо успешно реализует и благодаря тому испытает глубочайшее удовлетворение, либо не реализует и испытает страдание длиною в жизнь, порой даже не понимая, в чем причина несчастья.

В каждый момент своей жизни мы можем свободно выбирать свое отношение к ситуации: действие, чувство, реакцию, — и несем ответственность за сделанный выбор и последствия. Выбирая свободно, мы принимаем на себя ответственность. (Вот почему выше я говорила о свободе не только как о возможности, но и как об испытании.) Но это, вопреки общему мнению, не омрачает события, а, напротив, делает еще более захватывающими, значимыми и интересными.

Возможно, все сказанное побуждает к немедленному оспариванию или производит пока впечатление неких абстрактных формулировок. Как автор, я не ставлю перед собой задачу убедить читателей в своей правоте. Я лишь хочу, чтобы по мере повествования мои мысли становились яснее для читателя и к финалу книги, перестав быть абстракцией, наполнились ясностью.

[15]

Надеюсь, что мой опыт и опыт моих клиентов, положенный на бумагу, станет для кого-то поводом к пересмотру взглядов и причиной перемен к лучшему.

## **«Успех будет там, где тебе интересно»**

Я мечтала стать врачом еще в детстве, а решение стать врачом-психиатром было принято мною лет в четырнадцать. Но на пороге окончания медицинского факультета университета я была вынуждена посмотреть на свое подростковое решение с позиции человека, стоящего на пороге взрослой самостоятельной жизни.

С одной стороны, я могла продолжить образование в ординатуре в одной из ведущих психиатрических клиник и дальше идти к намеченной с детства цели.

С другой стороны, я могла отправиться на кафедру кожно-венерических болезней. В первом случае мое профессиональное будущее было туманно: сложное и долгое обучение, в конце которого ожидалась маленькая зарплата и довольно размытые перспективы. Во втором случае я гарантированно получала весьма скорую востребованность и реальный шанс зарабатывать, причем очень неплохо.

Учитывая то, что ребенок был маленьким, муж — аспирантом, а время — культовыми ныне девяностыми, желание поскорее «встать на ноги», по идее, должно было доминировать и предопределять мои решения. Но я не хотела идти на кафедру кожно-венерических болезней. Представляя себя в будущем одетой в белый халат врача-венеролога, я начинала испытывать тоску.

Я очень нервничала. Это были довольно сложные несколько дней напряженного обдумывания. Точка во времени. Момент выбора, знакомый каждому из нас. В последний из этих дней, утром перед подачей документов, я пила кофе на кухне, и на моем лице, видимо, отражалось отчаяние человека, проживающего последние часы до вынесения приговора самому себе.

[16]

В то утро самый старший член нашей семьи, дед Виктор, стоял у окна и, как обычно, дымил сигаретой. Инженер-изобретатель, немного философ, рыбак, шахматист, путешественник, человек, любящий жизнь и свою семью, — вот лишь немного, что можно было бы сказать о нем.

Тогда утром на кухне, уловив мое настроение, он спросил меня, в чем, собственно, дело. И я рассказала о сути дилеммы: зыбкая почва психиатрии против гарантированной стабильности венерологии. Дед ответил мне очень коротко и просто: «Выбирай то, что тебе интересно. Именно там и будет успех». С каждым прожитым годом эти простые слова приобретают для меня более глубокий смысл.

Мысленно я нередко возвращаюсь в то утро на кухне, и каждый раз меня переполняет чувство благодарности. Во-первых, деду, который нашел правильные слова и произнес их в ключевой, поворотный момент. Во-вторых, самой себе. За непредательство собственного интереса.

Я остерегаюсь определения «правильное решение». Никто не может знать наверняка, что является правильным, а что — нет. Я сделала тогда не правильный выбор, а выбор, основанный на моем свободном «Я».

Как показало время, мой выбор отнюдь не сделал мою жизнь легкой. Но он дал мне возможность развиваться, заниматься тем, в чем я оказалась талантливой, и не чувствовать себя жертвой обстоятельств.

Я никогда не пожалела о своем решении. Более того, оказалось, что и мои профессиональные интересы во многом будут сфокусированы на проблеме свободного выбора.

## От кухни до кабинета

Итак, окончив университет, я пришла на кафедру психиатрии и медицинской психологии. Мне посчастливилось работать врачом-ординатором в одной из ведущих московских психиатрических клиник.

Уже тогда я поняла, что так называемая *большая психиатрия* (психиатрия, занимающаяся глубокими нарушениями психики — такими как эпилепсия, шизофрения, маниакально-депрессивный психоз и т. д.) меня не вдохновляет. И не потому, что представляется

неинтересной. А потому, что в рассматриваемых ею случаях врач не может излечить пациента.

Используя последние достижения фармакологии, врач может существенно облегчить состояние больного, сделать его социальную жизнь и жизнь его родственников проще. Но, к сожалению, сегодняшние возможности медицины позволяют лишь временно поддерживать достигнутый результат лечения, тормозить неумолимое прогрессирование болезни.

Меня увлекала *малая психиатрия* — работа с неврозами, депрессиями и постстрессовыми расстройствами. В этом случае при глубоком подходе, и не к симптомам, а к причинам болезненных переживаний, можно вернуть пациента к полноценной жизни. Более того, пойти дальше: помочь ему открыть свои скрытые доселе возможности, которые позволят строить более счастливую жизнь.

Таким образом, через интерес к малой психиатрии я пришла к психотерапии. Но парадокс ситуации заключался в том, что в клинике специальности психотерапевта в те времена не существовало. Если человек попадал в клинику в состоянии глубокой депрессии или после тяжелой психической травмы, с последствиями которой он самостоятельно справиться не мог, ему предлагали медикаментозное лечение, покой, прогулки, рефлексотерапию. А в качестве дополнения — целую обойму психологических тестов.

Этот комплекс лечения по тем временам был лучшим у нас в стране, и предложить его могли только несколько ведущих клиник. Пациентам это действительно помогало.

Но некоторые из них после лечения чувствовали только временное облегчение. Выходя из клиники, они сталкивались со своими проблемами вновь. И снова не могли с ними справиться. Возвращались в клинику, снова принимали лекарства и снова заполняли тесты. С каждой «редакцией» болезнь забивалась глубже и глубже, каждый последующий рецидив переживался болезненнее. В итоге пациенты делали самоуничижительный вывод о том, что с ними что-то не так, что они не способны справиться со своей жизнью, что они больны. Видеть это было очень грустно.

Проблема заключалась в том, что даже при огромном желании в рамках клиники тогда у психиатра не было никакой возможности оказывать полноценную психотерапевтическую помощь. Для этого у меня и моих коллег в рамках больницы не было ни времени, ни достаточной теоретической базы, ни тем более возможности

получить системные знания и навыки. Оставалась только литература, выбор которой был отнюдь не велик.

[18]

Я искала выход. Чувствуя в себе силы, энергию и желание, я искала возможности получить дополнительное образование; участвовала в первых неформальных конференциях психотерапевтов, читала книги — словом, использовала любые источники знаний.

Мой первый психотерапевтический «кабинет» появился в той же психиатрической клинике, где я работала врачом-ординатором. За дверью под лестницей, в маленьком подсобном помещении, где до моего «вторжения» хранились швабры и поломанная мебель. Я поставила в подсобке стол, лампу, два стула и в дополнение к моей работе врача-психиатра стала заниматься с некоторыми своими пациентами психотерапией. У пациентов клиники моя деятельность вызвала огромный интерес, молва быстро распространилась, и вскоре около дверей моего «кабинета» образовалась очередь.

Однако такая «самодеятельность» вызвала открытое неодобрение некоторых старших коллег. И если бы не поддержка и защита моего научного руководителя Валерия Васильевича Марилова — профессора, опытного врача-диагноста и широкомыслящего человека — неизвестно, чем бы все это закончилось. Я делала первые шаги в психотерапию. Результаты удивляли и воодушевляли. Мои представления о больших возможностях психотерапии укреплялись.

Мне чрезвычайно повезло: в то время в Москве стартовал первый образовательный проект по психотерапии для врачей-психиатров под руководством известного английского специалиста Дженни Мак-Намара. Дженни — уникальный человек и профессионал — предложила российским врачам-психиатрам системную практическую программу по транзактному анализу.

И для нее, и для нас, участников, этот проект был вызовом. В течение нескольких лет мы учились, проходили собственную психотерапию и получали супервизию от более опытных английских коллег. Менялось наше профессиональное мировоззрение, менялись мы сами. И тут же, обретая инструменты и навыки, мы использовали их в своей врачебной практике и помогали меняться людям.

Этот проект стал для меня первым мостом, перекинутым из страны, в которой история психотерапии насчитывала вторую сотню лет, к стране, в которой психотерапия была уничтожена в 20-е годы прошлого века.

Перемены в моих профессиональных взглядах вошли в резонанс с переменами в стране — переменами того периода, который теперь обозначен кодовым названием «девяностые». Это было сложное, противоречивое, даже жесткое время. Но оно несло в себе неоспоримое преимущество — новые возможности, в том числе и возможность воплощения юношеских идей. Все это привело к тому, что в 1995 году я начала свою психотерапевтическую практику.

[19]

## Первооткрыватели

Ко мне обращались за помощью люди с острыми конфликтами в отношениях, стрессами, депрессиями, посттравматическими расстройствами. Я работала с увлечением, продолжая удерживать курс на лечение психотерапией. Медикаменты я рекомендовала только в тяжелых ситуациях — в качестве «эмоционального обезболивания», на небольшой промежуток времени.

Несмотря на то что в то время многие люди просто побаивались обращаться к психотерапевту, моя практика увеличивалась и становилась разносторонней. За помощью ко мне обращались люди с самыми разными проблемами: в остром эмоциональном кризисе, с затяжными послеродовыми депрессиями, неврозами, навязчивыми страхами. Появлялись клиенты, утратившие смысл жизни после тяжелых потерь, люди, отчаявшиеся построить близкие отношения или найти новую работу, способную дать материальное и профессиональное удовлетворение.

Я не избегала сложных, тяжелых случаев и бралась работать с пациентами, близкими к состоянию безнадежности, готовыми поставить крест на своей жизни. Их душевная боль, страх, тоска, депрессия были такими интенсивными, что сама жизнь теряла для них смысл.

Для некоторых клиентов затяжные душевные переживания обрастали проблемами с физическим здоровьем. Люди теряли сон, не могли есть. Возникали повторяющиеся интенсивные боли и расстройства функций различных органов. Жизнь была под угрозой.

Ситуация усугублялась тем, что ни они сами, ни зачастую врачи до конца не понимали, что происходит и что с этим делать. Выдвигались разнообразные версии диагнозов, назначалось лечение, которое в лучшем случае приносило временное облегчение.



[20]

Но мои первые пациенты были особенные и очень смелые люди. Где-то в глубине души они не собирались сдаваться, они боролись и искали помощь. Из обрывков статей в разных журналах, из доступной психологической литературы, из разрозненной информации, полученной от врачей, они начинали понимать, что им может помочь психотерапия.

Но что это такое? Как это происходит? Кто эти врачи? Все было покрыто тогда таинственностью и неизвестностью. Однако это их не останавливало. Они страстно хотели перестать страдать и вернуть в свою жизнь краски. Они готовы были работать со мной. В поисках своего психотерапевта они не имели возможности воспользоваться чьей-то рекомендацией; они доверяли собственному выбору, который зачастую базировался на интуиции.

Очевидно, что эти люди были первооткрывателями и в них явно присутствовали лидерские качества.



Я помню всех своих пациентов; я крепла и взрослела вместе с ними. Я видела результаты своего труда — радость и надежду в глазах людей, вернувшихся к полноценной жизни. Они делились со мной счастьем выздоровления, и я чувствовала глубокий смысл в своей работе. Это было здорово. Мне нравилась моя работа.

## Лидер идет дальше

Однажды ко мне на прием пришла молодая пара: жена привела к психотерапевту мужа — тридцатилетнего преуспевающего бизнесмена, склонного к экстравагантным развлечениям, неумеренным тратам и алкоголю.

Супруги переживали острый кризис в отношениях. Оба человека оказались в равной степени талантливыми, умными и яркими людьми.

Вне всякого сомнения, они были достойны друг друга. Любили друг друга. И сами же не хотели расставаться. Но непонимание между ними росло с каждой минутой, побуждая к взаимному уничтожению. И даже на первом приеме они умудрились поругаться при мне столь страстно и эмоционально, что казалось, начнут крушить мебель в моем кабинете.

Внешне поведение было классическим для состояния глубокого и острого конфликта. Каждый из них был по-своему не удовлетворен

жизнью, и самое большое количество обвинений и ярости доставалось партнеру.

Но каждый случай уникален и никогда не повторяется, поскольку каждый человек уникален. К каждому человеку, к каждой семейной паре нужно отыскать индивидуальный подход. Совершенно невозможно работать по заранее заготовленной схеме, если хочешь добиться успеха в психотерапии.

Вот и с этой парой мы принялись за поиски такого подхода. Поначалу работа продвигалась трудно, и дело было не только в неуправляемых эмоциях. Проблемой стало то, что каждый из супругов искренне верил в свою непогрешимость и правоту. Перебрасывая вину друг другу, они не то что ничего не могли поменять — они теряли друг друга, разрушая любовь.

Потребовалось приложить много усилий, прежде чем они поняли, что делят между собой пополам ответственность за происходящее.

Постепенно, шаг за шагом, мы выстраивали новую систему их взаимоотношений, учились доверять, аккуратно выражать свои чувства, уважать и учитывать различные интересы друг друга.

Через полгода пара вышла из штопора. Они нащупали возможность решать конфликты и регулировать острые ситуации без психотерапевта. Мы попрощались с приятным чувством выполненной работы.

Но полгода спустя молодой человек (по имени Сергей) пришел ко мне снова. Теперь один. И на этот раз проблема не касалась брака. Сергей рассказал, что после психотерапевтической работы его отношения с женой качественно изменились. Он пережил совершенно новый для себя опыт человеческого контакта. Не просто взаимопонимания, а именно *контакта*, дающего ему возможность хотя бы на время быть собой.

И этот опыт смутил моего клиента: поняв, каким он может быть в моменты свободы от страха, стеснения, лицемерия, накопленных недосказанностей и обид, совсем молодой человек осознал, что большую часть жизни, за пределами дома, ведет себя «не так».

Он стал задумываться над тем, что отношения со многими значимыми для него людьми не приносят ни радости, ни удовлетворения. И происходит это уже давно.

Сергея поразило, насколько же порой его действия противоречат его собственным намерениям и желаниям. Впервые он вдруг

задумался над разрывом между собственными чувствами (тем, что внутри) и собственными действиями (тем, что снаружи).

[ 22 ]

Мой клиент поймал себя на странном ощущении — некоем раздвоении: на того, кто ходит в костюме, сидит на совещаниях, неистово спорит с бизнес-партнерами, лицемерит, напивается в ресторанах, и того, кто наблюдает за этим, отмалчиваясь внутри. Того, кто что-то чувствует, но боится даже подумать об этом, кто догадывается, что не живет, но будто играет заученную роль в спектакле и испытывает при этом отвращение к себе.

Все это побуждало Сергея к поиску ответов на вопросы: почему так происходит? Кто же этот *кто-то внутри*? Сергея интересовало, возможно ли в принципе дать ему свободу проявлять себя? А главное — нужно ли?

«Может ли быть единство между тем, кто внутри, и тем, кто снаружи? Не разрушит ли это то, чего я уже достиг в своей жизни, в своем бизнесе? Или это может усилить меня?» — спрашивал мой клиент.

## «Хренова туча времени на ерунду»

Слава богу, в жизни Сергея за последнее время не произошло никаких драматических событий: ни болезней, ни смертей близких, ни серьезных проблем в бизнесе.

Передо мной сидел вполне здоровый, успешный, состоятельный, внешне уверенный в себе человек и взволнованно говорил о том, что хотел бы стать самим собой. Стать естественным. Смелым. Хотел бы, не стесняясь себя, открыто выражать мысли и эмоции. Хотел бы развиваться сам и эффективно развивать свой бизнес, который считал важнейшей частью своей жизни. Хотел бы не тратить, по его меткому выражению, «хренову тучу времени на ерунду», на бесплодные споры с партнерами, на разборки с подчиненными, на обиды и хроническое раздражение.

Изменив отношения с женой, он подумал, что мог бы усовершенствовать отношения и с другими людьми. В его голове постоянно возникали новые бизнес-идеи, проекты. Они возбуждали, влекли его. И одновременно с этим он чувствовал внутри себя какие-то «стопоры». И поэтому он обратился ко мне за помощью.

Еще не подозревая, что стою на пороге освоения целого нового направления в работе, я с азартом согласилась с ним работать.

С самых первых сессий мы стали фокусировать внимание на отношениях моего клиента с его бизнес-партнерами (двумя соакционерами его компании).

[ 23 ]

Сергею казалось, что лучшие годы их партнерства остались в прошлом, в юности. Несмотря на экстрим, в те времена все было легко и ясно. Была одна понятная общая задача — заработать побольше денег, чтобы потом... (Когда я попросила Сергея закончить это предложение, внятно ответить он не смог.) Они заработали. Что дальше? Задача выжить перед ними больше не стояла.

Возникли новые задачи, связанные с развитием бизнеса, и это потребовало от Сергея и его партнеров новых действий и даже новых отношений. Каждый из них понимал, что нужно поставить цели, выбрать общую стратегию, провести серьезные организационные изменения. Но на практике у них ничего не получалось. И, как мы выяснили, не получалось прежде всего договориться. Каждый из них был сильным, ярким человеком и имел свое видение будущего.

Для удержания равновесия Сергею приходилось постоянно играть какой-то спектакль: то восхищать, то заискивать, то запугивать, то хитрить. И это длящееся соревнование «кто кого?» держало в бесконечном напряжении, оставляло неприятный осадок, граничащий с отвращением к самому себе. В итоге это приводило к банальному пьянству и экстремальным развлечениям, опасным для жизни.

По мере знакомства с ситуацией я узнавала, что Сергей был склонен регулярно уходить в крайности. С одной стороны, не имея навыка открыто озвучивать и отстаивать собственные интересы, он застревал в позиции невыслушанного, не принятого во внимание и чувствовал себя униженным. С другой стороны, накапливание обиды, своеобразное долготерпение моего клиента время от времени обращались всплесками агрессивного, радикального отстаивания своих идей и решений.

В таких случаях Сергей настаивал на собственных решениях, даже не будучи уверенным в их рациональности, — фактически он просто подавлял волю партнеров, компенсируя тем самым свои прошлые обиды и унижения. И это приводило к новому кругу взаимных обвинений, напряжению и топтанию на месте, а в итоге — к финансовым потерям.

Итак, нам с Сергеем удалось прояснить, что под давлением эмоций он и его коллеги доказывали друг другу личностную силу

и состоятельность, часто забывая о «взрослых», настоящих целях — собственно, самом бизнесе и его эффективности.

[ 24 ]

После этого мы проработали отношения Сергея с двумя заместителями. Оказалось, что и здесь имели место взаимные претензии, обиды и обвинения. Босс был недоволен отдачей, считая одного из замов неэффективным, а другого — недостаточно лояльным. Неудовлетворенность их работой переросла в хроническое раздражение и желание расстаться. Но, допустив мысль об увольнении замов, Сергей тут же приходил к мысли об их незаменимости.

Что касается самих заместителей, то они считали свою зарплату недостаточно большой, свою деятельность не по достоинству оцененной, а указания босса весьма неконкретными.

Разбираясь в проблеме, мы выяснили, что отношения Сергея с замами выходят за рамки деловых, зачастую переходя в приятельские. Это сковывало Сергея, он не мог принимать необходимые рациональные решения, возникало ощущение безвыходности.

Все это удивительным образом напоминало суть и структуру конфликтов внутри семьи: все та же неспособность вести уважительный диалог, открыто выражать суждения, слышать других, все тот же страх быть собой, стеснение, скованность, ориентация на чужое мнение.

Я отчетливо видела предельно знакомые мне элементы внутренней несвободы, лежащие в основе механизма почти любого межличностного конфликта. Фактически в бизнесе мой клиент использовал ту же модель поведения, что еще так недавно использовал дома с женой. Только теперь на фоне «оздоровленных» и «повзрослевших» отношений с женой отношения с соакционером и подчиненными воспринимались им мучительно и неприятно.

## **Лидера организации нельзя уволить**

На первый взгляд, передо мной стояла понятная задача — наложить клинический подход и опыт на жизнь организации, на отношения между людьми внутри нее. Однако дело касалось серьезного бизнеса. Мой клиент Сергей нес ответственность не только за себя, но и за многих людей, которые работали в его компании.

Мне предстояло помочь разобраться в поведении и собственных мотивах человеку, от которого зависело принятие ответственных,

иногда рискованных решений. Этот человек был наделен властью, он стоял в центре системы гораздо более сложной и разветвленной, нежели семья, — системы, живущей и развивающейся по своим законам.

[ 25 ]

Передо мной вставали новые вопросы. Почему лидер может быть неэффективным? Из чего складывается его эффективность? Как связаны личная эффективность лидера и эффективность работы организации? Насколько лидер может оставаться самим собой и быть внутренне свободным, неся ответственность за бизнес, за людей? Не повредит ли это делу?



Энтузиазм и азарт, которые я испытывала, приступая к решению задачи нового уровня, имели большое значение. Но, безусловно, одного настроения и интуиции было мало. Для того чтобы выработать собственную стратегию работы, мне требовались новые знания о законах развития организаций и построении отношений между людьми внутри организаций.

В моей жизни начался очередной этап познания и обучения. Я очень признательна европейским коллегам, которые щедро делились опытом на своих семинарах. От этих блестящих специалистов я получила совершенно новые знания, в частности по транзактному анализу в организационном развитии. Я обнаружила довольно много схожего в моем клиническом подходе и подходе моих коллег в работе с организациями.

Как и у человека, у организации есть свой характер — корпоративная культура. Есть конструктивные привычки — модели поведения людей, направленные на эффективное решение задач, — а есть и разрушительные.

У каждой организации есть один или несколько «родителей» — это владельцы или учредители компании. И как ребенок несет в себе послания, полученные от родителей, так и компания несет в себе ценности, цели, этику, возможности и также внутренние конфликты и ограничения своих «родителей».

Любая компания — это прежде всего люди. Поэтому если мы занимаемся повышением эффективности компании, то во главе угла должна стоять работа с личностным развитием профессионалов и самого лидера, с их способностью грамотно коммуницировать. К сожалению, подавляющее большинство бизнес-консультантов упускает этот аспект.



[26]

Они могут предлагать владельцам вполне рациональные варианты управленческих решений, но, увы, не отвечают на главный вопрос: «Как эти решения воплотить в жизнь с имеющимися несовершенными сотрудниками?» Им непонятны мотивы, толкающие профессиональных и образованных руководителей на неконструктивное поведение, которое создает напряжение и дискомфорт им самим, их сотрудникам и наносит урон бизнесу.

Безусловно, бизнес-консультанты и не должны заниматься разрешением внутриличностных конфликтов ключевых участников бизнеса, обучать их грамотной коммуникации друг с другом и с контрагентами. Они не владеют знаниями и компетенциями для этого. Решение таких задач в комплексе — работа для опытного бизнес-психотерапевта.

В нашей российской реальности каким бы ценным ни был сотрудник, если в силу своих внутренних личностных ограничений он перестает расти или «тянуть» свою задачу в организации, его увольняют или, возможно, продолжают держать в штате как бы отдавая дань уважения его прежним заслугам.

Это привычные, но далеко не самые эффективные решения, учитывая дефицит качественных кадров на рынке и жесткую рыночную ситуацию. Только редким владельцам бизнеса приходит в голову мысль пригласить для такого руководителя психотерапевта подходящей квалификации и взять на себя расходы, полностью или частично.

Единственный человек в компании, которого нельзя оставить на «почетной пенсии» или уволить, — это ее лидер.

Тема эффективности лидера организации находится на стыке психотерапии, организационного развития и менеджмента. Здесь же вплотную затрагиваются вопросы духовного развития личности.

Между тем, мои интуитивные соображения по поводу возможности (и даже необходимости) применения клинической парадигмы в работе с лидером организации находили все новые и новые подтверждения.

Я не собиралась становиться консультантом по развитию организаций и тем более по эффективному менеджменту. Но я получила возможность увидеть лидерство под разными углами зрения.

Новые знания я интегрировала с моими знаниями и опытом психотерапевта. Одно другому не только не противоречило,

но давало возможность системно подойти к вопросам лидерства и самореализации.

Я шла за своим интересом и за запросами своих клиентов. Для развития важно получать обратную связь, обмениваться опытом и идеями с коллегами. Для этого нужна живая среда. В качестве такой среды я организовала образовательный проект по организационному развитию и лидерству для опытных психотерапевтов. Партнером выступил швейцарский Институт прикладных социальных наук под руководством доктора Виллема Ламмерса, который на тот момент уже 20 лет успешно занимался интересующей меня темой.

[27]

В течение полутора лет мы проводили регулярные мастер-классы со специалистами по организационному развитию и лидерству из Голландии, Швейцарии, Германии. Со временем этот проект перерос в Институт интегративной психотерапии и коучинга.

Я благодарна семье, коллегам-единомышленникам за их помощь и поддержку в раскрытии моего собственного лидерства. Без этого моя успешная работа вряд ли бы была возможной. Ведь как же ты сможешь раскрыть в своем клиенте то, что ты не смог раскрыть и реализовать в себе?

## Рациональность — верхушка айсберга

В моей практике появлялось все больше людей из бизнеса. Работая в самых разных областях, двигаясь самыми разными жизненными путями, они справлялись с повседневными вызовами и кризисами.

Но при этом им зачастую не удавалось справиться с собственными внутренними ограничениями: они чувствовали, что «застревают» в своем развитии, и переживали это «застревание» как собственную неэффективность. Можно сказать, что их не устраивали они сами.

С терапевтической точки зрения такая «неэффективность» была только частью проблемы — видимой частью.

Мои клиенты анализировали происходящие события, искали выход и очень часто отмечали, что их не устраивают отношения с людьми. Это то, что они могли заметить на рациональном уровне. По их мнению, именно проблемы в отношениях были тормозом.

При этом мои клиенты не понимали, что отношения с ближайшим окружением являлись только «экраном», на который лидер



[28]

проецировал свои внутренние неразрешенные конфликты и застывшие привычные образы мышления. Внешнее несовершенство отношений было равно внутреннему несовершенству лидера.

Бизнес-организация есть *живая* система. И для того чтобы эта система работала слаженно, была устойчивой и развивалась, необходимы многие условия, одно из которых является жизненно важным: лидер и его команда должны работать в резонансе.

Последователи могут не разделять ценности босса, не понимать его цели или по каким-то причинам не двигаться к этим целям. В таком случае последователи становятся тормозом для бизнеса и источником хронического неудовлетворения и раздражения для босса.

Работая с лидерами, я заметила, что они, как правило, считают себя людьми очень рациональными и логичными. Они верят в это. И серьезно недооценивают влияние, оказываемое на их жизнь и лидерство их же собственными эмоциями, потребностями, желаниями и чувствами.

Лидеры привыкли контролировать события, людей, процессы. Они считают, что полностью контролируют себя. Но так ли это?

Все мы сотканы из рационального и иррационального.

Рациональная часть личности — это то, что мы осознаем. Иррациональная часть — то, что не осознаем. В последнюю могут быть включены потребности, чувства, желания, верования, детские решения, ценности и жизненные правила, которые мы впитали в детстве от родителей и близкого окружения.

Если мы осознаем свои эмоции, потребности, желания, чувства, не боимся их и умеем ими управлять, тогда они становятся для нас источником личностной силы, харизмы, страсти в достижении цели.

Но если мы их не осознаем, то они существуют как бы автономно и могут войти в противоречие с нашими сознательными решениями и целями. В этом случае они превращаются во внутренние ограничения и становятся источником неуверенности, напряжения, беспокойства.

Если мы чего-то не видим или не понимаем, это не значит, что этого нет.

Организация является продолжением личности лидера. И продолжением не только рациональной части личности, но и иррациональной также. Сложность в этом.

Эмоции лидера (далеко не всегда осознаваемые) влияют на людей и организацию в целом. В организации изначально заложены не только возможности, созидательные идеи, цели и энергия ее «родителей», но также их внутренние конфликты.

[ 29 ]

Мой клиент Сергей, чувствуя в себе интерес и силы, в определенный момент принял решение в большей степени сфокусироваться на стратегии развития нового направления в бизнесе.

Для того чтобы разгрузить себя от рутинной работы, Сергей решил переложить часть обязанностей на директора по продажам, в котором видел потенциального последователя и опору. На первый взгляд, это было обоснованное, рациональное решение. Принимая его, мой клиент, по собственным ощущениям, учел все факторы: и свои потребности, и возможности директора по продажам (выросшего «под крылом» Сергея практически с нуля).

Но неожиданно мой клиент столкнулся с пассивностью своего последователя в новой для него роли, доходящей порой до полного саботажа рабочих обязанностей.

В результате нашей работы выяснилось, что, учтя все рациональные факторы, Сергей оставил за скобками свою иррациональную часть, которая привыкла контролировать, опекать и нести ответственность за людей из своего ближайшего окружения. Из этой своей части он продолжал давать директору по продажам прежние сигналы: «Не делай по-своему, делай как я. Я лучше знаю».

Сергей запланировал много правильных вещей: в частности, на переходный период был составлен график еженедельных совещаний для того, чтобы сверяться с помощником в задачах и стратегиях. Однако, уйдя с головой в текущие дела, Сергей... забыл о нововведении: совещания проводились стихийно. Задним числом мой клиент объяснял это сильной занятостью.

Сергей видел, что изменения необходимы, и понимал, как именно нужно их проводить.

Но одного понимания оказалось недостаточно. Как и многие другие руководители, Сергей игнорировал необходимые компоненты своего вклада в изменения: передачу своих компетенций, опыта, ответственности и регулярный контроль процесса.

Он «по привычке» продолжал давать директору по продажам указания, перегружая его текущими задачами, бесконечное количество раз вторгался в работу. И при этом почему-то ожидал от подчиненного креативности, повышения самостоятельности,

усиления мотивации и активности в поиске новых клиентов. Но ожидаемое не происходило, поскольку и не могло произойти.

[30]

Сергей не давал директору по продажам пробовать свои силы, забирая у него возможность творчества, возможность испытать глубинное удовлетворение от реализации собственных решений и исправления собственных неизбежных ошибок.

За семь лет тот действительно многому научился у босса, был готов к самостоятельной работе и ответственности. Озвученную боссом идею он первоначально воспринял как челлендж. Почувствовал доверие со стороны Сергея, испытал вдохновение от возможности своего развития.

Но в реальности все складывалось совсем по-другому. Сергей хотел и декларировал одно, но на практике делал другое. Директор по продажам чувствовал себя обманутым. И, не осознавая глубинных причин своего раздражения (которое иногда он не мог скрыть), начал саботировать свою работу, связанную с новыми задачами.

Иррациональные послания босса «включали» в данном случае иррациональное защитное поведение его последователя.

Внутреннее напряжение и недовольство Сергея нарастали. Иногда он просто взрывался и начинал орать.

В психической жизни человека работает непреложный закон: если наше рациональное и иррациональное послания разнонаправлены, то наше окружение будет реагировать прежде всего на иррациональное послание. Это касается отношений в партнерстве, семье, организации. Это касается всей жизни.

Иными словами, жизнь самого лидера и жизнь его организации протекают одновременно на двух уровнях. При этом рациональный уровень является лишь «верхушкой айсберга».

Следовательно, проводить консультирование лидера в вопросах его эффективности только на рациональном уровне совершенно недостаточно.

На рациональном уровне он и так знает о себе и о своем бизнесе больше, чем кто-либо другой. Развиваясь, он может получать новую информацию из книг, семинаров, из общения с коллегами и бизнес-консультантами. Но какой бы ценной и актуальной эта информация ни была, зачастую она не может быть им использована, потому что блокируется его иррациональной частью.

И вот тут-то как раз работают подходы и инструментарий аналитической терапии, которая дает возможность пролить свет

на мотивы поведения человека, на причины принимаемых им решений, испытываемого им дискомфорта, переживаемых чувств и эмоций.

[31]

И начать управлять ими.

Человек получает возможность стать целостным, обратить в свою пользу силу, которая не работала на него раньше. Не работала, потому что была связана и скрыта в его иррациональном.

Когда лидер ищет свою эффективность, он прежде всего ищет свою целостность.

## Что такое «быть эффективным»

Норма — это отклонение, которое наиболее часто встречается в популяции.

*Дж. Мастерсон*

Говорить об эффективности как таковой уместно, когда мы говорим об эффективности машины или механизма. Если речь идет об эффективности руководителя, то важны не только качество и производительность его работы, но прежде всего смысл этой деятельности для него самого и то, что он при этом чувствует.

Несмотря на то что о важности эмоциональной составляющей в эффективном руководстве людьми стали говорить уже давно, в нашей культуре распространена точка зрения, что именно способность лидера принимать решения и действовать, принимая в расчет исключительно рациональные соображения, позволяет ему быть максимально сильным и эффективным.

С самого детства обществом навязывается идея о преимуществах и универсальности рационального мышления, а чувственность и эмоциональность обесцениваются. Эмоции, чувства ассоциируются со слабостью, неуравновешенностью, женской истеричностью и даже глупостью.

Необходимость вписывать себя в эти образцы приводит к неприятным, а иногда драматическим последствиям: от непонимания себя до потери своего «Я».

Все начинается с того, что некоторые чувства причисляются к «плохим», например гнев или страх. Нам дают понять, что

[32]

выражать подобные чувства (или чувства вообще) — плохо. Плохо также высказывать свои интуитивные соображения, которые могут идти вразрез со стереотипами социума.

Необходимость подавлять спонтанность приводит к устойчивой привычке прятать, не выражать эмоции и чувства, а порой даже и не пытаться их осознать. Из детства мы уносим эту привычку во взрослую жизнь. Мы не задумываемся о том, что наши чувства, эмоции и интуиция — это наша жизненная энергия.

Многие мои клиенты считали, что подавленные чувства «куда-то деваются», попросту — исчезают. Это опасное заблуждение. На самом деле подавленные чувства скапливаются внутри нас, становясь частью нашего бессознательного. Накапливаясь, они превращаются, образно говоря, в кипящий внутри нас котел. В какой-то момент подавленных чувств становится слишком много. Крышка котла начинает подрагивать, побуждая человека к разрядке. Включается закон «последней капли».

Итогом является эмоциональный взрыв. Причем порой в совершенно незначительных, «проходных» ситуациях. Таким образом, руководитель совершает действия и принимает решения под давлением массы, кипящей в котле. И лишь затем, по свершившемуся факту, «подтягивает» к произошедшему рациональное объяснение: «Это было неизбежно, они по-другому не понимают, я сделал то, что должен был сделать».

Самоизоляция от собственных чувств лишает лидера возможности осознать настоящую причину своих мотивов и управлять ими. Более того, эти хронически подавляемые чувства и эмоции начинают управлять им самим, делая его Жертвой обстоятельств. Непонимание причин своего эмоционального состояния и в целом обесценивание этого аспекта жизни отнимают у лидера возможность чувствовать эмоции других людей, мотивировать их, управлять ими.

По моему глубокому убеждению, чувственная часть нашего «Я» очень важна. Именно через свою чувственную часть мы связываемся с окружающей реальностью. В ответ на происходящие события, явления мы прежде всего что-то чувствуем, ощущаем. И уже после сознательно обрабатываем эту информацию, думаем над ней, вырабатываем свою позицию, опираясь на свои знания и ценности. Но не наоборот.

Если мы не привыкли брать в расчет свои чувства, нам остается реагировать на окружающее согласно общепринятым оценочным

суждениям, вместо того чтобы искать собственное уникальное решение.

[33]

## Как лидер блокирует себя

Ярко остался в памяти один из моментов нашего контакта с Сергеем. Он реанимировал фабрику, и у него возникла очень сложная и острая финансовая ситуация.

Расчетные темпы строительства не соответствовали реальности. Проект мог рухнуть. Сергей отчаянно искал решение. Знакомый бизнесмен порекомендовал ему проконсультироваться у известного в этой области финансового эксперта.

Сергей с энтузиазмом ухватился за эту возможность. Встреча прошла динамично и вроде бы успешно. Финансист оказался человеком четким, жестким, блестяще ориентирующимся в своем деле. Он «с лету» предложил Сергею схему выхода из финансового кризиса. Схема гарантировала успех и при этом предполагала, в частности, нечестность в отношении деловых партнеров Сергея.

После этой встречи мой клиент переживал сложные, противоречивые чувства. С одной стороны, он испытывал сильнейшее искушение положиться на харизматичного финансиста и решить свою бизнес-задачу. С другой стороны, он ощущал непонятное волнение, нарастающий дискомфорт и даже смутные нотки угрозы.

Когда мы стали разбираться в этих ощущениях, Сергей вдруг понял, что в глубине души он чувствует не то что неприязнь, он чувствует отвращение — и не только к методам, но и к ценностям этого финансиста. Для последнего честность и доверие в отношениях между людьми не значили ничего; единственно значимым признавался только финансовый результат.

Только осознав причину своих ощущений и чувств, Сергей смог принять правильное для себя решение: он не захотел закладывать в фундамент своего проекта обман партнеров.

Сейчас он уже знал цену деньгам, ради которых идешь на сделку с самим собой. Сейчас ему уже не нужны были деньги и внешний успех любой ценой. Его интересовало партнерство с людьми, близкими ему по ценностям. В этом проекте он хотел реализовать себя настоящего. В этом он видел теперь смысл своего бизнеса.