

# Содержание

Выражение признательности .....	13
Предисловие .....	15
Введение.....	17
<b>Часть I. Почему люди такие разные?</b> .....	19
<b>Глава 1. Чем очень успешные люди отличаются от просто успешных?</b> .....	22
<b>Глава 2. Почему другие такие «другие»?</b> .....	44
Модель жизни: что это такое?.....	44
Жизнь-подготовка .....	47
Жизнь-творчество .....	49
Жизнь — трата времени.....	52
Жизнь-грезы.....	54
Жизнь-рок .....	56
Жизнь-регламент .....	58
Жизнь-диссидентство .....	62
Жизнь-подвиг .....	66
<b>Глава 3. Почему одним все, а другим ничего?</b> .....	71
Что такое жизненный сценарий? .....	71
Любимцы фортуны .....	77
Люди «золотой середины».....	81
Неудачники: явные и скрытые .....	86

Как разгадать свой сценарий? .....	91
Как изменить сценарий? .....	95

<b>Глава 4. «Что остается от сказки потом, после того, как ее рассказали?»</b> .....	102
Не жизнь, а сказка.....	102
Скажи, кто твой герой.....	106
Магия момента.....	108
Внимание к деталям.....	113
Профессиональный выбор.....	116
Защитная реакция.....	120
Разгадать и выбрать.....	122

<b>Глава 5. Почему троечник становится отличником «по жизни»?</b> .....	125
Эмоциональный интеллект — что это такое?.....	125
Как понять себя?.....	130
Как понять другого?.....	135
Что такое взаимо-действие?.....	144
Как принять решение?.....	149

<b>Часть II. Перекрестки судьбы: как жить дальше?</b> .....	161
---	-----

<b>Глава 6. Неужели все болезни от нервов?</b> .....	164
Что такое психосоматика?.....	164
Откуда ждать удара?.....	168
«Вредные» эмоции: что делать?.....	172

<b>Глава 7. Можно ли «сгореть» на работе?</b> .....	176
Синдром сгорания: что это такое? .....	176
Кто как «сгорает»? .....	179
Можно ли преодолеть синдром сгорания? .....	185
Как возродить страсть к работе? .....	188
Как справиться с послеотпускной депрессией? .....	193
<b>Глава 8. Что делать, когда ничего не хочется делать?</b> .....	200
Экзистенциальный вакуум: что это такое? .....	200
Экзистенциальный вакуум: варианты развития .....	205
Экзистенциальный вакуум: что делать? .....	209
<b>Глава 9. Кризис середины жизни: почему, за что, зачем?</b> .....	212
«Все не так, ребята!» .....	212
Кризис середины жизни: почему это происходит? ..	216
Какие жизненные кризисы бывают и зачем нам дан кризис середины жизни? .....	220
Опасности кризиса середины жизни .....	224
Как справиться с кризисом? .....	229
<b>Часть III. Как понять свою компанию?</b> .....	237
<b>Глава 10. Компания: как увидеть главное?</b> .....	240
Как самому провести ассесмент организации? .....	240
Почему компании экономически выгодно иметь миссию? .....	248
Как организационную структуру сделать «деревом жизни»? .....	257

Какие кадры решают все? .....	264
Почему владельцы бизнеса увольняют топ-менеджеров? .....	274
<b>Глава 11. Почему компании такие разные? .....</b>	<b>282</b>
Чье лицо у нашей компании? .....	282
Предприниматель — Творец или Пользователь? .....	287
Как управляют женщины? .....	290
Как построить эффективный имидж? .....	302
Как заставить имидж компании работать на нас? .....	315
Как выбрать свою компанию? .....	328
<b>Глава 12. Почему преобразования в организации терпят крах? .....</b>	<b>339</b>
Где искать саботажника? .....	339
Как мы защищаемся от перемен? .....	345
Как руководитель хранит «военную тайну»? .....	349
<b>Глава 13. Неужели проблемы в компании будут всегда? .....</b>	<b>355</b>
Возрастные кризисы организации: когда? Какие? .....	355
Как мы защищаемся в кризис? .....	362
Ловушки непопулярных решений .....	369
Кризис: как создать «островок стабильности»? .....	373
Зачем люди опаздывают? .....	381
Старая команда: «золотой фонд» или «камень на шее»? .....	386
Все еще впереди... .....	391

<b>Глава 14. Как сформировать свой «ближний круг»?</b> .....	396
Ближний круг: почему это важно? .....	396
Ближний круг: охрана .....	398
Ближний круг: личный водитель .....	403
Ближний круг: секретари .....	407
Три шага к «правильному» заму .....	410
Почему «второй» не хочет быть «первым»? .....	420
Эффективный руководитель: мужчина или женщина? .....	425

<b>Часть IV. Чего не хватает для «полного счастья»?</b> .....	433
---	-----

<b>Глава 15. Зачем деловому человеку личная жизнь?</b> .....	435
Деньги: зачем они нам? .....	435
Чем богаты наши дети? .....	450
Почему дети такие неблагодарные? .....	458
Как любить своего ребенка? .....	467
Как ругать своего ребенка? .....	471
Как услышать своего ребенка? .....	478
Как воспитать наследника? .....	484
Семья: враг или друг? .....	486
В чем парадокс счастья? .....	501
Счастье у каждого свое .....	506



*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, когда я работала редактором в газете «Ведомости». Поводом стала статья о коучинге, которую она написала для раздела «Карьера / Менеджмент». Уже первая публикация Марины Мелия вызвала большой интерес читателей, и наше сотрудничество растянулось на годы — не только в газете «Ведомости», но и в журнале «Harvard Business Review — Россия», который я позднее возглавила.

Стремясь найти интересные темы, мы постоянно обсуждали насущные проблемы 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 суть этого стиля, я выделяю для себя три важнейшие вещи.

Первая — это уважение к человеку, его индивидуальности, убеждение, что взрослый успешный человек — это гармоничная личность, в которой слабые стороны компенсируются сильными. Не существует универсального профиля компетенций успешного человека, считает Марина Мелия, и не стоит тратить время и энергию на его выравнивание, борьбу с недостатками, которые невозможно исправить, гораздо важнее понять

и развивать свои сильные качества, сделать ставку именно на них.

Вторая составляющая профессионального стиля психолога Марины Мелия — это убеждение, что внутренний морально-этический строй человека — это основа всего, стержень, от которого в конечном счете зависит и профессиональный успех. Быть приличным человеком — самая рациональная стратегия поведения в бизнесе.

И третья особенность, которую стоит 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 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*

## 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 продирается 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 I

---

## 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 удастся 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 государственности, блестяще использовав ситуацию и особенности российского законодательства. Представителей этих двух групп мы сегодня называем «олигархами». Эти люди, безусловно, обладают исключительными деловыми и личностными качествами, которые и позволили им организовать успешный бизнес. Но о них уже достаточно написано и сказано.

Особый интерес для ответа на вопрос, вынесенный в заголовок, представляет новая генерация российских бизнесменов — те, кого можно назвать «self-made». Они не занимали крупных должностей, не имели административных и политических ресурсов или мощных покровителей, не участвовали в «дележе» государственности, — 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, расправившись с неизбежными трудностями, они выходят из этой борьбы более сильными.

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

## **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 пожертвует всем: семьей, друзьями, отдыхом и т. д. Но для таких людей это не жертва — это их жизнь, абсолютно полноценная, интересная, насыщенная. А все остальное уходит куда-то на периферию сознания. Рыбалки, воспитание детей, совместные 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 сегодняшний.

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

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

### **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 отрубашь, 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 «рюкзака» связей и наследства, еще недавно владел небольшой компанией, а сегодня уже — крупнейшим

холдингом, не свойственно терять чувство реальности. Если все это он сделал сам, если он сам карабкался на вершину, 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, давят, 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 их 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.

.....

\* По теории Абрахама Маслоу все потребности можно разделить на пять основных категорий: физиологические, потребности в безопасности, социальные, потребности в уважении, потребности в самореализации — и расположить их в виде строгой иерархической структуры (своеобразной пирамиды). В каждый конкретный момент времени человек стремится к удовлетворению той потребности, которая является для него более важной и сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным и определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в реализации никогда не может быть удовлетворена полностью. — *Прим. авт.*

## 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-целестремление. 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 целестремления, 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.



