

Содержание

Введение	5
Как работать с книгой	7
Глава 1 Сбросить балласт	11
Проекция	12
Истории о проекции и личном.....	15
Как же бороться с проекцией?.....	16
Алгоритм работы над собой.....	16
Слишком большая референтная группа.....	19
Алгоритм формирования оптимальной референтной группы.....	21
Общепринятые установки.....	25
Правило первое. На уровне ценностей	27
Правило второе. На уровне норм и правил	30
Склонность к домысливанию	31
Тест.....	32
Как избавиться от привычки домысливать	36
Негативизм и фатализм.....	38
«Что делать?» или «Кто виноват?»	39
Неумение или нежелание видеть себя со стороны	40
Глава 2 Самоанализ, или Как выбрать свой путь	47
Анализ собственного потенциала: хочет — может, плюсы и минусы. Весы мотивации.....	47
Увидеть со стороны	53
Достоинства и недостатки или зоны развития?.....	55
Проактивность	56
Глава 3 Саморазвитие и самомотивация	57
Психология дружбы со временем	57
Приоритеты. Время продуктивное и непродуктивное	57

Запланированное и стихийное время.....	64
Скажи «нет» стереотипным советам.....	67
Пожиратели времени.....	71
Как эффективно строить отношения с людьми, не похожими на вас.....	73
Различие в ценностях.....	74
Раздражающие мелочи.....	78
Модели восприятия и поведения, или Метапрограммы: что это такое и что с ними делать.....	81
Тип референции.....	81
Ориентация на процесс и результат.....	100
Работа со взглядами и установками.....	112
Как стать более устойчивым к стрессам.....	120
Стрессор или нет? Восприятие ситуации.....	121
Стресс есть, но есть и выход, или Как стать problem solver.....	137
Не могу... Ничего не могу.....	137
Как стать problem solver, или Искусство разрешения сложных ситуаций.....	139
Методы поиска альтернатив и решений.....	142
Если времени нет.....	154
Тренинг креативности (уход от стереотипов, поиск альтернатив и нестандартных решений).....	154
Глава 4 Вся жизнь верить в Деда Мороза	175
Красота спасет мир.....	177
Традиции и праздники.....	178
Праздник «на пустом месте».....	179
Итоги. Что делать дальше?.....	181
Мнения.....	183
Стресс: точка зрения доктора (Дмитрий Болдогоев)	191
Приложение. Проективные вопросы.....	203
Об авторах.....	207

Введение

*Если вы хотите стать успешнее и превратить
большую часть своей жизни в праздник,*

*если вы верите, что это зависит в первую очередь
от вас, а не от обстоятельств,*

если вы можете развиваться и работать над собой,

*если вы любите делать счастливыми и успешными
своих близких и коллег,*

*если вы хотите получить обилие конкретных инстру-
ментов для достижения успеха и радости,*

*если вы считаете, что россиянам для достижения
успеха и гармонии в жизни нужно не совсем то,
что и американцам, например,*

*если вы умеете анализировать и готовы узнать
правду о себе и своих перспективах,*

*если у вас есть сила воли и желание, чтобы до-
стичь высот,*

ЗНАЧИТ, ЭТА КНИГА — ДЛЯ ВАС.

Практически все хотят быть успешными. Кто-то понимает успех как карьеру, для других более важна личная жизнь (семья, друзья, хобби). Но почти все хотят от жизни чего-либо большего, чем есть сейчас, причем как в материальном, так и в нематериальном аспекте.

Эта книга для тех, кто хочет реализовать все возможности, что предоставляет жизнь, изучить приемы эффективного поведения, избавиться от стереотипов и негативных установок и за счет этого действительно добиться успеха.

Основная ценность книги в том, что ее написали обычные люди, а не олигархи. Ведь рецепты успеха от Билла Гейтса или Олега Дерипаски слабо сопоставимы с возможностями рядовых жителей нашей

страны. «Ну конечно, они-то так смогли, но это не для обычных людей». Важно и то, что эту книгу написали россияне для россиян, т.е. примеры и рекомендации будут нам ближе, чем все истории о Билле и Мэри. При этом успех каждого из авторов книги реален и очевиден. Таких результатов может добиться каждый, у кого есть голова на плечах. А приемы, которыми мы готовы поделиться, помогут действовать более эффективно. Иными словами, эта книга — диалог активных успешных людей с теми, кто хочет идти к вершинам.

Мы пойдем с вами вместе, и у вас всегда будет возможность не только изучить наши алгоритмы и инструменты, взять их на вооружение и переделать по своему вкусу, но и отказаться, если сочтете их неподходящими.

Аудитория книги не ограничена каким-то определенным профессиональным кругом или должностным уровнем. Она для всех, кто ответил «Да!» на вопросы в начале книги.

Мы не стремимся увеличить число карьеристов и трудоголиков, которые гордятся, что не были в отпуске несколько лет. Мы хотим, чтобы люди жили полной жизнью и стали хоть немного счастливее. Уверенность в том, что именно полная жизнь делает человека счастливым и успешным, помогла нам самим, поэтому мы хотели бы передать ее вам.

Эта книга для тех, кто сделал первый шаг: осознал, что хочет работать над собой, и имеет, пусть и небольшой, жизненный опыт. Но книга будет интересна и тем, кто давно работает над собой, занимается своим развитием, так как позволит сравнить методы и опыт, предложит новый взгляд на привычные вещи и позволит еще раз попрактиковаться в самосовершенствовании.

Книга на две трети состоит из кейсов и заданий, она предельно практична, но большую пользу она принесет людям энергичным и целеустремленным, тем, кто жаждет не просто ознакомиться с очередными рассуждениями об общих материях, а готов самостоятельно и весьма упорно тренироваться в саморазвитии.

Личная эффективность — это искусство и наука быть успешным в разных сферах и областях, счастливым, в хорошем смысле слова самодостаточным, дарить радость себе и окружающим, сочетая рациональность и позитив в собственном характере и поведении.

Как работать с книгой

Слово «работать» здесь использовано не случайно. Эта книга, как и любой другой труд о повышении личной эффективности, принесет пользу лишь в том случае, если вы НЕ ПРОСТО ЕЕ ПРОЧИТАЕТЕ, А ПРОЧУВСТВУЕТЕ, ПРОДУМАЕТЕ и ПРИМЕНИТЕ на практике приемы саморазвития и повышения собственной эффективности, а также выполните «добровольные домашние задания». Принесет ли пользу вам знакомство с книгой, во многом зависит от вас.

Каждая глава начинается с постановки вопроса или проблемы, обоснования ее значимости, а дальше даны примеры из разных сфер, описаны жизненные ситуации. Затем мы обязательно предлагаем конкретный алгоритм действий, которые стоит выполнять, чтобы повысить свою эффективность и стать более успешным. Алгоритмы иллюстрируются примерами, а затем мы предложим вам решить кейс или выполнить какое-то другое домашнее задание. Только изучив каждый тематический блок в полном объеме, вы получите реальные результаты. Все предлагаемые методы и алгоритмы апробированы и успешно используются не только авторами книги, но и другими людьми. И что очень важно, людьми, живущими в нашей стране. Это замечание имеет смысл: специфика России все-таки существует, и не все то, что работает, например, в Америке, можно использовать у нас.

Глава 1 «Сбросить балласт» расскажет вам о привычках и установках, которые мешают быть максимально успешным и не позволяют получать удовольствие от жизни. Вы узнаете о том, почему хозяйка готовит для гостей от души, а им невкусно, как люди сами загоняют себя в стресс, и немало других важных вещей. А главное — получите реальные решения, позволяющие избавиться от этих привычек.

Глава 2 «Самоанализ, или Как выбрать свой путь» предлагает задуматься, насколько правильно вы выбрали род занятий или хобби. В результате вы поймете, что можете делать наилучшим образом и чего хотите на деле. Особенно полезно прочитать ее тем, кто только выбирает профессию, работу и жизненный путь либо задумался о пересмотре жизни.

Глава 3 «Саморазвитие и самомотивация» — самая большая и включает нескольких разделов.

Раздел «Психология дружбы со временем» даст возможность увидеть привычное понятие тайм-менеджмента в совершенно новом ракурсе, поможет вам выбрать путь к успеху и на деле подружиться со временем. Даже если вы прочитали кучу книг на эту тему, здесь вас ждут настоящие открытия. А дело все в том, что нет и не может быть общих советов для всех, кто стремится повысить эффективность использования своего времени. Каждому человеку нужно выстроить СОБСТВЕННУЮ СИСТЕМУ правил с учетом своих особенностей, которые легко можно определить с помощью нескольких тестов.

У многих обычно успешно складываются отношения с людьми схожего с ними типа, и терпят они неудачи в общении с теми, кто на них не похож. Раздел «Как эффективно строить отношения с людьми, не похожими на нас» поможет каждому читателю лучше понять себя, осознать, что «другой» не значит «плохой», и узнать о некоторых нюансах построения отношений с людьми, отличающимися от вас по метапрограммам, ценностям и убеждениям. Этот раздел рассказывает, как действовать, чтобы не заикливаться на раздражающих мелочах в поведении других людей.

Иногда нам мешают собственные взгляды и установки либо позиция людей из близкого окружения. Раздел «Работа со взглядами и установками» на примерах из жизни демонстрирует несколько приемов, позволяющих взглянуть на многие вещи под иным углом.

Стрессоустойчивость — важнейшая составляющая жизни современного человека. Приемы, позволяющие снизить уровень стресса, методы, показывающие, как действовать до, во время и после стресса, вы найдете в соответствующем разделе.

Раздел «Стресс есть, но есть и выход, или Как стать problem solver» предлагает действенный и проверенный на практике алгоритм поведения в сложных и критических ситуациях и поможет выработать навык поиска решений. Кроме того, вы найдете здесь довольно много упражнений, которые позволяют тренировать креативность, вариативность мышления, увеличивать скорость поиска идей.

В главе 4 «Всю жизнь верить в Деда Мороза» рассказывается о том, как вносить в свою жизнь больше радости и превращать ее в праздник. Ведь позитивное настроение не только помогает справляться с трудностями, но и многого добиваться в этой жизни.

На протяжении всей книги авторы дают свои советы и рекомендации по внедрению этих методик.

Книга хороша еще и тем, что в ней минимум «воды» и максимум приемов саморазвития и повышения эффективности, созданных по принципу «бери и делай».

Но прежде чем заняться вопросами самоанализа и саморазвития, изучите хорошенько главу 1. Первое, что вам надо сделать, это «сбросить балласт». Иначе можно допустить ошибку, неправильно оценивая собственные зоны развития. Этот балласт мешает нам с открытой душой принимать изменения. Имея большой опыт оценки людей и их развития, а также проведения тренингов и коучинга, можно с уверенностью заявить: тех, кто не страдает от балласта, который следует сбросить, не более 1%. А около 15% (в зависимости от социального и паспортного возраста, уровня интеллектуальной или эмоциональной зрелости) страдают от него в полной мере. Он мешает научиться правильно оценивать себя, увидеть свои зоны развития и грамотно изменять не только свое «я», но и свои взаимоотношения с другими. Осознав, какой вы несете балласт (а еще и сбросив его), можно приступать к анализу и развитию своего потенциала.

Сбросить балласт

Чтобы воздушный шар перестал терять высоту, а корабль не утонул, получив пробоину, нужно вовремя сбросить балласт.

Представьте, что вы решили сделать дома ремонт — переклеить обои, сменить ламинат, ну и так далее. Вопрос: будете ли вы клеить новые обои на старые и класть ламинат поверх прежнего? Вряд ли. Сначала надо подготовить все поверхности, убрать все ненужное, и только после этого можно ремонтировать дом.

Почему мы об этом? Дело в том, что при формировании модели успешного поведения, которое позволит в максимальном объеме добиться желаемого, тоже сначала надо удалить все вредное, ненужное или устаревшее. И только после этого формировать новую модель успеха.

Вспомните пьесу Бернарда Шоу «Пигмалион»: Элиза Дулитл, которую профессор Хиггинс научил безупречному произношению, на приеме у его матери, рассказывая о произошедшем с ее тетушкой, заявляет: «Кто шляпку спер, тот и тетку пришил». Не удалив прежний жаргон, старые представления о жизни, а только нанеся на них фонетическую позолоту, профессор не добился успеха. Успех пришел, когда из лексикона Элизы ушли понятия и слова из прошлого, после чего она благополучно смогла сыграть роль знатной дамы.

В этой главе мы с вами поставим задачу подготовить почву, плотно для нашей будущей картины успеха. И прежде всего обсудим, от какого груза стоит избавиться, прежде чем добавлять полезные приемы личной эффективности и привычки в свою модель успеха.

ПРОЕКЦИЯ

Не поступайте с другими так, как вы хотели бы, чтобы поступали с вами, — поступайте с ними так, как нужно им.

Желание принести добро — ничего не значит, если не знаешь, что есть добро именно для этого человека.

Как-то в одной статье в Интернете встретила интересная информация: в конце 1960-х — начале 1970-х гг. педиатры были обеспокоены резко возросшим числом случаев детского ожирения и заболеваний, с ним связанных. Почему это произошло именно в то время? Попробуйте найти объяснение.

А теперь проверьте свои догадки. Как все мы знаем, питание детей, как правило, определяется возможностями и намерениями их родителей. Возможности в этот период по сравнению, скажем, с предыдущим десятилетием, существенно не изменились. А вот желания... Именно в этот период рожали и воспитывали детей те, чье детство пришлось на голодные военные и первые послевоенные годы. Помня о том, как они недоедали, как им хотелось еды посытнее да повкуснее, они свою модель поведения навязали своим детям. Наверняка те из наших читателей, чье детство пришлось на это время, вспомнят, как родители говорили: «Ешь с хлебом. Все нужно доесть до конца», или нечто подобное.

Таким образом, желая своим детям всяческого добра, на самом деле родители им вредили.

Явление, о котором мы будем говорить в этом разделе, называется проекция.

Проекция — в психологии восприятие собственных психических процессов как свойств внешнего объекта в результате бессознательного перенесения на него своих внутренних импульсов и чувств. П. играет большую роль в процессе формирования психики в раннем детском возрасте, когда отсутствует четкая дифференциация между «я» и внешним миром, и лежит в основе архаичных, антропоморфных представлений о мире, характеризующих ранние стадии развития челове-

ского сознания. С патологическими формами **П.** связано возникновение ряда психических заболеваний (паранойя, фобия, мания), когда резко искажается восприятие внешнего мира при сохранении иллюзии контроля над собственным поведением. Механизм **П.** используется в диагностических целях в т.н. проективных тестах (тест Роршаха и др.) для выявления скрытых мотиваций и побуждений (БСЭ).

Мы здесь говорим о проекции как о факте переноса собственной личности (включая пристрастия, желания, мотивы, ценности, представление об успехе и неудаче, трудном и легком, интересном и неинтересном и т.д.) на окружающих. Вы сейчас наверняка вспомните об аналогичных случаях из своего опыта или опыта своих знакомых:

- собственные нереализованные желания родители стремятся воплотить в жизнь своих детей. В результате дочка ходит в музыкальную школу, хотя ей хотелось бы заниматься танцами;
- выбирая подарок, многие ориентируются на то, что нравится им самим, причем делают это из самых лучших побуждений;
- продавец говорит своим клиентам то, что он сам хотел бы услышать;
- хозяйка, стремясь повкуснее накормить гостей или свою семью, ориентируется на собственные вкусы;
- мама или папа, помогая делать уроки первокласснику, искренне негодуют: ведь читать и писать так просто, как же можно так долго это не освоить.

Список примеров можно продолжать до бесконечности, но сейчас мы остановимся на нескольких довольно типичных ошибках, которые могут быть вызваны проекцией.

Светлана Иванова: *Так получилось, что после нескольких лет работы в вузе я ушла в коммерцию и смогла быстро проявить себя как результативный сотрудник, а в мае 1995 г. стала директором рекрутингового агентства, впоследствии получившего название «Эксклюзив Триза». Соответственно, никакого управленческого опыта у меня не было, да в то время не то что тренингов, даже книг по менеджменту и психологии управления практически не было. Поэтому до всего приходилось доходить методом проб и ошибок. Расскажу об одном*

случае, тесно связанном с темой проекции. Интуитивно я понимала, что людей необходимо мотивировать, причем не только материально, бонусами, но и нематериально. И я решила мотивировать своих сотрудников, предоставляя им возможность самостоятельно принимать решения по рекрутинговым проектам, которые они вели, т. е. они могли реализовывать собственные идеи. Но через несколько месяцев заметила, что одних из моих подчиненных это мотивирует и зажигает, а других — пугает. Тогда я решила с теми, кого такие возможности пугают, вести себя по-другому: стала более директивной, чаще давала советы и инструкции. А вскоре с удивлением заметила, что такое отношение нравится им намного больше. Спустя несколько лет, познакомившись с особенностями психологии личности, я поняла, что причина моей ошибки — проекция. Я высоко ценила самостоятельность и возможность действовать на свой страх и риск, поэтому посчитала, что и моим подчиненным это понравится. В итоге те сотрудники, которые были в той или иной степени похожи на меня, восприняли это на ура, а тех, кто не был похож на меня, это демотивировало.

Мы проводили для руководителей высокого уровня из разных компаний тренинг «Нематериальная мотивация персонала». Рассматривали два типажа сотрудников — с внешней и внутренней референцией (об этом пойдет речь в разделе «Как эффективно строить отношения с людьми, не похожими на вас», глава 3).

Люди с внешней референцией оценивают себя и принимают решения, ориентируясь на мнение других людей или общепринятые ценности и традиции, а люди с внутренней референцией руководствуются собственным мнением. Очевидно, что среди руководителей высокого уровня гораздо больше людей с внутренней референцией. В ходе тренинга одна из подгрупп получила задание найти как можно больше способов мотивации сотрудников с внешней референцией. И они не справились с этим в общем-то простым заданием. Почему? Когда стали разбирать ситуацию, оказалось, что участники тренинга просто не могли понять точку зрения людей, не похожих на них, и судили о проблемах исключительно со своей колокольни.

Светлана Иванова: *Эту занятную историю подарило сотрудничество с компанией Mr.Doors несколько лет назад. На тот момент в компании существовала такая должность, как дизайнер-консультант. Работали девушки и юноши, имеющие дизайнерское образование. В их функции входила работа с клиентом по созданию проектов дорогой мебели на заказ и для последующей продажи. И вот что стало заметно в ходе ролевых игр и дискуссий на тренинге — большин-*

ство дизайнеров-консультантов предлагали всем клиентам мебель только одного стиля (классика, модерн, техно и т.д.). Иными словами, один дизайнер все время предлагал модерн, другой — классику, третий — мебель в стиле техно. Естественно, это заинтересовало, и тренеры выяснили у дизайнеров, какой у каждого из них любимый стиль. Как оказалось, по большей части любимый стиль дизайнера совпадал с тем, какой он предлагал клиентам. Дальнейшее обсуждение показало, что очень часто эти предложения не встречали положительного отклика у клиента и лишь в редких случаях покупатель проявлял энтузиазм. Это еще один пример ситуации, когда проекция мешает.

ИСТОРИИ О ПРОЕКЦИИ И ЛИЧНОМ

- Женщина получила медицинское образование, хотя никогда не собиралась работать врачом, да, собственно, никогда врачом и не работала. Как же так получилось? Дело в том, что ее мама и бабушка очень хотели, чтобы она стала врачом. Причем мотивация бабушки, которая помнила еще сталинские времена, была такой: «Врач — он и в тюрьме врач». Понятно, что в сталинские времена это было немаловажным фактом. Однако в начале 1990-х такое решение было явно не актуальным. Слава богу, что получение ненужного образования ни в коей мере не испортило жизнь человеку, но зря были потрачены годы, в конце концов это время можно было бы использовать лучше, не говоря уж о средствах на обучение.
- Нередко ссоры и обиды в семье возникают по вине проекции. Нередко изначально вкусы и пристрастия супругов не совпадают, но любящие люди искренне хотят добра и стараются порадовать друг друга. При этом они начинают навязывать свои вкусы и пристрастия, будучи уверены, что тем самым совершают благое дело.
- Недавно на работе обсуждали всем коллективом, что подарить одному из сотрудников на юбилей. Одна дама долго настаивала на том, что надо вручить имениннику подарочный сертификат, а тот уж сам выберет, что ему нужно. Даже пожелание юбиляра о том, что он бы хотел получить определенный подарок, а не сертификат, не сразу ее убедили. Почему? А потому, что она сама всегда просит дарить ей сертификаты — ей так удобнее.

КАК ЖЕ БОРОТЬСЯ С ПРОЕКЦИЕЙ?

Это очень сложно. Много лет зная о проекции и о том, какой вред она может приносить, мы все равно периодически ловим себя за руку, замечая, что опять она, зараза, проявилась. Мы предложим вам алгоритм действий, которым пользуемся сами и даем на наших тренингах, когда речь заходит о проекции и ее влиянии на эффективность управления или работы с клиентами.

АЛГОРИТМ РАБОТЫ НАД СОБОЙ

- 1 Осознание того, что такое проекция и почему она может вредить. Надеемся, то, что вы прочитали, поможет вам. Постоянно, например раз в неделю, выделяйте несколько минут на то, чтобы ответить на вопрос: «Где и по отношению к кому я действовал/а под влиянием проекции? К чему это привело? Могла ли ситуация быть более продуктивной, если бы проекции не было?».
 - 2 Научитесь ловить себя за руку в тот момент, когда вы поступаете, повинувшись влиянию проекции. Скажите себе «стоп» и возьмите тайм-аут.
 - 3 Научитесь выявлять реальные мотивы и потребности человека. Для этого прежде всего следует изучить различные типологии людей. Когда вы поймете, насколько сильно люди отличаются друг от друга, вам станет ясно, что мотивация одного может стать демотивацией другого (кстати, с одной из типологий вы сможете познакомиться в разделе «Как эффективно строить отношения с людьми, не похожими на вас», глава 3). Постарайтесь осознать и принять как данное истину: «Если человек не такой, как я, это не значит, что кто-то из нас плох. Мы просто разные».
- Выявление мотивов, потребностей, побуждений, особенностей человека может идти по-разному в зависимости от того, кто вы и кто он. Как правило, у клиента об этом спрашивают напрямую, с помощью открытых вопросов выявляя его потребности. А вот подчиненный не всегда скажет вам правду: он может демонстрировать так называемое социально-желательное поведение, бояться, стесняться и т. д. Руководителю важно освоить технику ведения интервью (не обязательно проводить интервью при найме, можно беседовать и с уже работающими в компании сотрудниками) или другие виды диагностики, которые помогут правильно определить зоны мотивации и де-

мотивации. Одну из таких методик вы найдете в приложении. Если речь идет о близком человеке, то возможность понять его и именно его мотивы и побуждения зависит от того, насколько доверительны ваши отношения, от умения слышать, наблюдать, от способности ставить себя на место другого.

4 Итак, теперь мы знаем, что нужно другому. Следующая наша задача: понять, можем ли мы и хотим ли дать ему то, чего он на самом деле хочет. Применительно к мотивации в организации это вопрос соотношения ценности сотрудника с затратами на него (не обязательно материальными), а если речь идет о клиенте, то вопрос о соотношении его значимости с ресурсами. При построении личных отношений алгоритм примерно тот же, только здесь могут примешиваться чувства любви и дружбы.

5 Мы даем человеку то, что решили дать, или объясняем, почему этого дать не можем. Опять-таки помним о том, что «подавать» идею нужно не так, как ее хотели бы получить вы, а так, как это важно другому. Маленький забавный пример, рассказанный одним русским, который был женат на американке: он купил ей подарок, причем такой, как она хотела, а она, получив подарок, расплакалась. Женщина расстроилась, поскольку подарок не был красиво упакован (в то время в России такая услуга только появилась, но в Америке дарить подарок без красивой упаковки не принято). Конечно же, он не упаковал подарок не из жадности или невнимания, а просто потому, что это не пришло ему в голову. Опять проекция.

Давая человеку то, что нужно именно ему, следует учесть и потребности вашего партнера.

Итак, чтобы победить проекцию, надо:

1. Отказаться от проекции на осознанном уровне.
2. Видеть моменты, когда вы действуете под ее влиянием, и останавливать себя.
3. Выявлять реальные мотивы другого.





4. Оценивать ситуацию с точки зрения возможности и целесообразности удовлетворения мотивов.
5. Дать желаемое в оптимальной «упаковке».

А теперь рассмотрим несколько кейсов

Определите возможности и риски, которые связаны с тем, что герои попадают под влияние проекции.

- 1 Мария, став руководителем, получила возможность формировать команду «под себя». Она набрала людей своего типа, что в целом вело к успеху, так как и сама она сделала карьеру, начав с позиции рядового сотрудника. Оцените, какие возможности и риски есть у такого подхода.
- 2 Мама семнадцатилетней дочери, весьма преуспевшая в личной жизни и имевшая всегда массу поклонников, делится опытом с дочерью, для которой является авторитетом и которая старается ей во всем подражать.
- 3 Бывший врач, который в свое время ушел в коммерцию и сейчас занимается продажей медицинского оборудования и расходных материалов, в качестве клиентов имеет таких врачей, каким был сам. Поэтому он продает им именно то, что хотел бы приобрести в те годы, когда работал врачом, рассуждая, что раз у них одна специальность, значит, и потребности одинаковые.

Добровольное домашнее задание

Для того чтобы эта глава действительно принесла ощутимую пользу, предлагаем выполнить следующие задания (лично для себя).

1. Вспомните минимум (максимум) ситуаций (например, за последний год), когда вы действовали под влиянием проекции. Проанализируйте, какие плюсы и минусы это дало. Попробуйте смоделировать, как могли бы развиваться события, если бы вы вовремя избавились от проекции.
2. Вспомните ситуации, когда ваши родители, начальники и другие важные для вас люди навязывали или пытались навязать вам свои представления и предпочтения. Какие чувства и эмоции вы при этом испытывали?
3. Оцените действия, которые вы совершаете под влиянием проекции. Подумайте, по отношению к кому вы, скорее всего, будете вести себя так же в ближайшем будущем. Постарайтесь понять истинные мотивы и желания этих людей и изменить свое поведение, исходя из их, а не из своих представлений.
4. На ближайший год возьмите себе за правило: прежде чем что-то сделать для другого человека, действуя из самых лучших побуждений, подумайте, не попали ли вы под влияние проекции. Если есть хоть малейшие подозрения в этом, постарайтесь выявить мотивы и ценности этого человека и поступить в соответствии с ними.

СЛИШКОМ БОЛЬШАЯ РЕФЕРЕНТНАЯ ГРУППА

Мы сами расширяем круг своих потенциальных обидчиков.

Свобода выбирать, от кого зависеть, — одна из важнейших свобод человека.

Есть еще один враг, который мешает, не позволяя нам быть самим собой, реализовать себя. Зачастую с его подачи у человека возникает множество комплексов и ограничений как в личной жизни, так и на работе — слишком большая референтная группа. Этим термином обо-

значают группу людей, чье мнение значимо для нас как по всем, так и по некоторым вопросам.

Расскажем вам историю, которую услышали не так давно. Наша приятельница пригласила на деловой ужин в ресторан важного для себя клиента — мужчину весьма зрелого возраста, имеющего довольно высокий статус. Он заказал очень много оливок и весь вечер периодически ел их, причем явно без особого энтузиазма. К концу ужина, немного расслабившись, он заметил: «Вы думаете, я люблю оливки? Да я их терпеть не могу, но ведь все же едят. Надо соответствовать».

Вспомните, заставляли ли вы себя что-нибудь делать или как-то выглядеть просто потому, что так делают все или боясь кому-то не понравиться? Наверное, да. Такие ситуации бывают у многих, но для некоторых это становится препятствием на пути к уверенной, счастливой и полной жизни.

Почему же расширенная референтная группа может мешать нам? Дело в том, что, ориентируясь на мнение окружающих, традиции, моду или на уверенность, что «все так делают», мы можем:

- потерять собственную индивидуальность;
- делать то, что доставляет нам неприятные эмоции (вспомните пример с оливками);
- оказаться в ситуации, когда малейшее неодобрение будет выбивать из колеи и вызывать состояние, близкое к депрессивному (ведь всем понравиться невозможно);
- столкнуться с конфликтом ожиданий (приведем банальный пример: чтобы нравиться начальнику, надо сосредоточиться на работе и не отвлекаться на общение с коллегами, шутки и прочие хи-хи и ха-ха, а чтобы расположить к себе коллег — делать все наоборот).

Могут возникнуть и другие проблемы.

Откуда у нас этот враг — расширенная референтная группа? К сожалению, это порождение государственного строя и жизненного уклада, в котором выросли мы и как минимум наши родители. Как известно, гораздо легче управлять людьми, которые сильно зависят от общественного мнения, одобрения или порицания, нежели людьми независимыми. Поэтому все до той или иной степени тоталитарные власти и идеологии стремились максимально расширить референтную группу, сделать так, чтобы человек как можно реже оставался не на виду и жил сам по себе, не оглядываясь на оценку

окужающих. Кроме того, сказались и определенные традиции России, совсем еще недавно аграрной страны — страны деревень. Одним из основных законов жизни в деревне было мнение окружающих: «Что люди скажут?»

Многие из нас могут вспомнить случаи из своего детства (особенно если оно пришлось на советские времена), подтверждающие установку на мнение внешних референтных групп:

- носить дома старую, поношенную одежду (между прочим, перед самыми близкими людьми) и одеваться нарядно, отправляясь в гости или на какое-то торжество;
- «Маша, покажи гостям, как ты умеешь танцевать»;
- «живем не хуже людей» — бережно хранимый хрусталь и фарфор, которым никогда не пользуемся, выставляется «для гостей»;
- великая власть старушек на лавках перед домом — вдруг что скажут или подумают.

Причиной возникновения слишком широкой референтной группы могут быть и установки семьи, особенно если такое же поведение характерно для родителей. Возможна и некоторая предрасположенность к внешнему типу референции (мы будем это подробно обсуждать в разделе «Как мы оцениваем себя и принимаем решения, или Тип референции», глава 3).

Откуда у проблемы ноги растут, теперь более или менее понятно. Но вопрос не в том, кто виноват, а в том, что делать. Надо как-то сужать референтную группу. Правда, здесь важно не перегнуть палку, т. е. не стать асоциальной личностью, не испортить отношения со всеми, не стать тем, «кто лучше всех все знает» (наверное, такие типажи вам встречались).

Есть алгоритм работы по формированию оптимальной референтной группы, который позволит избежать излишней «оглядки» на других, но в то же время даст возможность сохранить и, может быть, даже улучшить взаимоотношения с теми, кто действительно для вас важен.

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ РЕФЕРЕНТНОЙ ГРУППЫ

- 1 Отделить понятие «мнение» от понятия «информация», а «значимость оценки других людей» от «соблюдения приличий».

Референтная группа — это те люди, чье мнение и оценка для нас важны. При этом мы можем получать информацию и от тех людей, которые в референтную группу не входят. Иными словами, покупая товар, о котором мало что знаем, мы, разумеется, получим у продавца информацию, однако то, что он о нас думает, нас не волнует. Нам абсолютно все равно, что думают о нашем стиле одежды или внешнем виде соседи по подъезду (нам безразлична их оценка), однако мы не будем нарушать тишину после 23 часов или бегать нагишом по лестнице, так как это будет нарушением приличий.

- 2 Определить критерии, по которым люди будут входить в референтную группу.

Мы глубоко убеждены, — и это проверено не только собственным опытом, но и опытом других людей, — для сохранения свободы и идентичности в нашу референтную группу должны входить только три категории людей:

- ◆ те, кого мы любим (в широком смысле слова, т. е. это и родные, и близкие друзья). Их мнение значимо для нас вне зависимости от того, какую степень уважения мы к ним испытываем. Ведь именно учет их мнения позволит нам сделать их более счастливыми. Единственное, что стоит брать в расчет в данном случае, — это необходимость не забывать о себе, так как в противном случае можно легко стать жертвой манипуляций (что, кстати, бывает в семьях нередко);
- ◆ те, от кого мы зависим. Мы учитываем мнение и оценку таких людей просто из чувства самосохранения. Однако стоит принять во внимание, что в жизни мы и сами можем влиять на тех, от кого зависим, и если эта зависимость становится непереносимой и приводит к постоянному внутреннему конфликту, то можно просто изменить жизненную ситуацию (например, если надоело зависеть от самодура-начальника, достаточно поменять работу);
- ◆ те, у кого мы считаем нужным учиться. Однако в этом случае надо вовремя понять, когда учеба закончена, и не стать рабом чужих мнений. Этот тип референтной группы стоит вообще убрать, если вы чувствуете себя зрелым человеком. Тогда лучше следовать такой модели: мы учимся, получая

от своих учителей информацию, но анализируем ее сами, чтобы выработать свое мнение.

- 3 Отделить понятие «учитываю» от понятия «принимаю безоговорочно».

Важное отличие человека со свободной волей заключается в том, что он может (и это стоит делать) учитывать мнения тех, кто входит в референтную группу, но не принимать его безоговорочно.

- 4 Определить, в каких именно областях вы будете ориентироваться на мнения людей из своей референтной группы.

Это еще один важный момент. Нужно разделить сферы влияния референтной группы в зависимости от того, к какой категории относятся люди, которых мы в нее включили:

- ◆ те, кого мы любим, — их мнение значимо только в той сфере, которая непосредственно касается ваших взаимоотношений. Например, мнение мужа жене стоит учитывать, когда он оценивает ее новое платье или прическу, но не ее профессионализм;
- ◆ те, от кого мы зависим, — их мнение значимо только в той сфере, которая связана с этой зависимостью. Например, вас может волновать оценка руководителем вашего профессионализма, но не ваших внешних данных;
- ◆ те, у кого мы учимся, — их мнение интересует нас только в той сфере, в которой они для нас гуру (хотя чуть раньше мы говорили, что от этого типа референтной группы лучше вообще избавиться).

- 5 Определить степень влияния референтной группы на себя и свою жизнь.

На этом этапе вы определяете границу между собственными свободой и ценностями и своей любовью или зависимостью. Иными словами, вам надо определить, до какой грани вы готовы дойти. Например, готовы ли вы ради любимого человека выглядеть так, как вам не нравится. Или будете ли вы учитывать мнение начальника, от которого зависите, нарушая при этом какие-то важные для вас ценности. Постарайтесь заранее определить границы,

во-первых, для того чтобы не стать жертвой манипуляций, а во-вторых, чтобы не вступить с собой в серьезный конфликт.

- 6 Определить свое поведение в случае конфликта мнений внутри вашей референтной группы.

Вполне возможно, что в вашу референтную группу входят люди с противоположными взглядами: то, чего хочет от вас один из них, не одобряет другой. Стоит заранее рассмотреть вероятность такого конфликта и либо исключить кого-то из своей референтной группы, либо расставить приоритеты. Печальный опыт многих (как в семейной жизни, так и на работе) показывает, что «слуга двух господ» редко преуспевает, но довольно часто такая ситуация приводит к неврозу.

- 7 Оценить желательность и возможности дальнейшего сужения референтной группы.

В идеале чем меньше людей входит в вашу референтную группу, тем лучше. Постарайтесь сузить ее максимально, однако не стоит исключать из нее тех, кого это может морально травмировать (тех, кого мы любим), а также тех, исключение которых существенно нарушит нашу собственную безопасность (тех, от кого мы зависим).

Светлана Иванова: Любопытный, и очень забавный пример, который показывает, что многие привыкли создавать для себя слишком большую референтную группу. Итак, тренинг, группа по преимуществу женская, во время кофе-брейка (дело происходит в отеле) поданы бутерброды с вкусной ветчиной и слишком толсто нарезанным хлебом. Многие из участниц берут только ветчину и оставляют хлеб. И вдруг одна из них говорит: «Слушайте, а ведь о нас подумают, что мы какие-то некультурные». Причем говорит это совершенно серьезно.

Добровольное домашнее задание

1. Определите для себя круг людей, которых вы любите или от которых зависите (у которых учитесь), — по желанию. Подумайте





и исключите из него не самых близких или тех, кто в действительности не оказывает на вас серьезного влияния.

2. Проследите за собой в течение нескольких месяцев после того, как вы запретили себе учитывать мнение тех, кто не вошел в вашу референтную группу.
3. Четко определите ту зону, в рамках которой вас волнует мнение людей, вошедших в вашу референтную группу.
4. Постарайтесь в ближайшее время несколько раз намеренно не учитывать мнение или отношение людей, не входящих в вашу референтную группу, не нарушая при этом приличий, законов и собственной системы ценностей.

ОБЩЕПРИНЯТЫЕ УСТАНОВКИ

Только ты сам знаешь, что есть хорошо или плохо лично для тебя, нужно и ненужно, правильно и неправильно.

Сразу же хочется сказать, что за это утверждение многие могут нас осудить. Вы в своем праве, но постарайтесь услышать, что мы хотим вам сказать.

«Крошка сын к отцу пришел, и спросила кроха, что такое хорошо, что такое плохо», — все в школе читали это стихотворение Маяковского (любопытства ради перечитайте его, интересно, со многим ли вы сейчас согласитесь).

Алена довольно долго пыталась сделать карьеру. Она получила дополнительное образование, прикладывала массу усилий. В ее кругах считалось, что карьеру делать необходимо. А на деле ей хотелось простого женского счастья. И вот в какой-то момент она кардинально поменя-

ла свою жизнь: вышла замуж за любимого мужчину и родила ребенка. Сейчас она работает, но никаких сверхусилий, для того чтобы сделать карьеру, не прикладывает. И, насколько мы знаем, она счастлива.

Эта тема как бы продолжает предыдущую — о референтных группах. С детства в нас начинают вкладывать различные установки, нередко представляющие собой стереотипы: надо хорошо учиться; музыка — хорошо, футбол — плохо; старших следует уважать; женщины должны любить детей; настоящий мужчина не плачет; мужчина должен содержать семью и все такое. Такие установки могут возникнуть под влиянием родителей, если являются их ценностями или рождены жизненным опытом, но они могут специально внедряться в сознание людей властью или религией. Так вот, все эти установки — ничто, если только... Возможно, вы уже сейчас испытываете негодование: это же отвергаются вечные ценности! Да, если... Чуть позже мы дойдем до этого ЕСЛИ.

Светлана Иванова: *На своих тренингах по подбору персонала и проведению интервью при приеме на работу я всегда говорю, что практически (здесь я допускаю небольшие исключения, но о них потом) нет хороших и плохих кандидатов, как нет хорошего или плохого поведения — есть подходящее и неподходящее. Как правило, люди начинают со мной спорить. Почему? Из-за этих самых вложенных с детства установок. «Например, — говорю я, — занудный, вредный ко всем негативно относящийся недоверчивый человек — это хорошо?» — «Да, хорошо, для ревизора, контролера, начальника контроля качества на производстве». — «А позитивный, открытый, любящий людей и видящий в них только хорошее, ориентированный на дружеские отношения? Для людей на тех должностях, о которых мы говорили, эти качества не подходят, так как такому человеку изначально дискомфортно выискивать нарушения и кого-то наказывать. Зато специалисту по продажам или директору по персоналу эти качества просто необходимы. Человек с какими характеристиками будет как раз на своем месте?». «А как же, например, честность? Ведь это же всем нужно», — нередко продолжает дискуссию группа. На что я привожу несколько примеров из жизни, когда, например, от сотрудников отделов продаж или рекламы/маркетинга, наоборот, ожидали готовности приврать при необходимости. А почему бы и нет, если бизнес построен на краткосрочном продвижении или отсутствии повторных покупок (как, например, на рынке вторичной жилой недвижимости в крупных городах). Но я, как вы помните, все-таки оговорила исключения. Мне так и не удалось толком придумать, в каких случаях может быть позитивно воспринято воровство в компании, в которой работаешь, а также открытая нежелательность к руководству. Вот, пожалуй, и все. А все остальное может быть как хорошим, так и плохим, или, как я говорю, — подходящим и неподходящим.*

На еще одном своем тренинге, посвященном мотивации и лояльности, я говорю о Павлике Морозове. (История этого пионера-героя в советское время была всем известна: Павлик, узнав о связи своего отца с кулаками, сообщил об этом в органы власти, и его отца арестовали. А за донос кулаки убили пионера.) И я задаю вопрос: «Прав ли был Павлик Морозов?» Некоторые отвечают однозначно — «Нет» или «Да» (последних, кстати, меньше). А самые умные спрашивают: «Прав с чьей точки зрения?» Это-то и является ключом к ответу. С точки зрения советской власти и партии он — герой. С точки зрения сторонников семейных ценностей — негодяй. Где же правда?

Так правильно ли, что женщины должны любить детей, мужчины не плакать, что старость надо уважать, что надо заниматься спортом, быть отличником, иметь определенные вкусы, пристрастия, увидеть или прочитать что-либо, «потому что каждый интеллигентный человек должен это знать»? Мы ответим так — нет. Нельзя сказать, что это правильно или неправильно. Это ваш выбор. Взрослый человек, отвечающий за себя и свои поступки, должен по праву свободной личности сказать себе: «Я буду придерживаться таких-то ценностей и установок, потому что я так хочу, считаю правильным, иначе не буду уважать себя». При этом надо иметь мужество не соглашаться с тем, что внедрили когда-то в ваше сознание или внедряют сейчас, но с чем вы не согласны.

Или другой пример, касающийся не ценностей, а норм: считается, что женщина должна быть худощавой и бороться с целлюлитом. В результате огромное число молодых, совсем юных и вполне взрослых женщин тратят массу усилий, время и деньги, стараясь соответствовать этим установкам. Да ладно бы только время, деньги и усилия... У многих пышным цветом расцветают комплексы, растет неуверенность в себе, возникают и другие проблемы.

А теперь перейдем к практике и первым делом рассмотрим те правила, которыми мы руководствуемся в своей жизни и какими хотим поделиться с вами.

ПРАВИЛО ПЕРВОЕ. НА УРОВНЕ ЦЕННОСТЕЙ

Честно всмотритесь в себя: какие ценности вы на самом деле разделяете, во что верите. Проверьте себя, ответив на следующие вопросы:

- Действительно ли это ценность твоя? Нет ли кого-то в твоём окружении, кто тебе усиленно ее навязывает? Есть ли у тебя сомнения в правильности этой ценности? Не влияет ли на тебя мода?

- Входит ли эта ценность в конфликт с какими-то другими твоими ценностями? Если да, то четко прими решение, выбери то, что для тебя важнее, и больше не мучайся сомнениями. Можно, кстати, вспомнить историю конфликта Тараса Бульбы с сыном Андрием*, который предпочел любовь долгу перед отечеством. Опять же нельзя за каждым из них признать абсолютную правоту или неправоту, просто каждый определил свою шкалу ценностей.
- Готов ли ты поступиться или даже пожертвовать чем-либо ради этой ценности? Чем именно? Если ничем не готов, то вряд ли это твое.
- Есть ли в этой установке то, что вызывает у тебя сомнения? Постарайся разобраться в себе и... либо преодолеть сомнения, либо отказаться от установки.

Ценности человека очень важны в первую очередь для него самого, так как они являются мерилем его отношения к себе. В этой книге мы не отрицаем и не утверждаем какие-либо ценности. Мы хотим сказать лишь одно: только истинные ценности могут сделать вашу жизнь лучше и повысить осознанность принятия решений и поведения; ложные, модные, навязанные, противоречивые ценности или вносят в жизнь хаос и негатив, или заставляют вас играть определенную роль.

Хорошо ли верить в бога? Любить детей? Защищать природу и вступать в партию «зеленых»? Отстаивать идеи науки и прогресса и отрицать существование бога? Помогать только тем, кто того достоин, и презирать тех, кто докатился до жизни бомжа? Что важнее — семья и семейные ценности или карьера?

Все это не хорошо и не плохо. Это либо является вашей ценностью, либо нет. Постарайтесь определиться с тем, во что вы действительно верите, и сбросить балласт навязанных вам установок.

Не так давно мы общались с одной молодой женщиной, которая сама довела себя практически до нервного срыва. Неизвестно, как будет складываться ее жизнь дальше, описывая положение дел на сегодняшний день. Ольга — карьеристка. Она успешно работает, горит своим делом, способности ее действительно велики, как и уровень компетентности. Она постоянно по собственной инициативе, не дожидаясь призывов руководства, повышает квалификацию, много читает по профессии. Ольга амбициозна и хочет расти дальше. Сейчас ей около

* См. повесть Н. Гоголя «Тарас Бульба», а также вышедший на экраны одноименный фильм.

тридцати лет. В чем проблема? Она не хочет иметь семью. Ну нет у нее этой ценности! Однако ее родители и кое-кто из подруг настойчиво внедряют ей мысль о ее некой ненормальности или ущербности, потому что «каждая женщина должна любить детей и стремиться иметь семью». В итоге возник мучительный конфликт между ее реальными ценностями — на текущий момент это карьера и профессия — и навязываемыми со стороны. В ходе разговора удалось убедить Ольгу, что ее ценности ничуть не хуже ценностей ее матери и подруг. Ей просто нужно честно ответить самой себе, что ей сейчас важнее (она однозначно выбрала карьеру), и просто не обращать внимания на мнение окружающих, хотя, безусловно, стоит сохранять внешний политес и вежливость.

А вот еще один пример, с нашей точки зрения, положительный.

В относительно небольшом городе есть прекрасно развитое производство Х. Владелец бизнеса является генеральным директором, его жена — директором по персоналу. При этом никакой семейственности, оба настоящие профессионалы, которые постоянно работают над собой (что, честно говоря, для таких ситуаций большая редкость). При этом их целью на сегодняшний день, скорее всего, являются уже не деньги, а реализация своих идей и амбиций. Так вот, они придумали такое слово — «бизнесовость», что означает ориентацию человека на бизнес, дело, результат, профессиональные амбиции. И не стесняются говорить о том, что стараются не брать на работу людей, которые больше ориентированы на личную жизнь, чем на дело. (Да и не приживаются они у них в компании.) Опять-таки мы сейчас не говорим о том, правильно ли они поступают, главное — они выбрали для себя ценность, не стесняются ее, руководствуются ею и не пытаются «де-лать вид», что все не так.

Светлана Иванова: Когда я пришла работать в компанию Johnson & Johnson, то познакомилась с таким документом, как «Кредо». Это созданный еще в 40-х гг. XX в. морально-этический кодекс компании. В частности, одна из ценностей этого кодекса говорила о том, что компания должна оставлять людям время и возможности для полноценной реализации себя в личной жизни и семье. При этом я заметила, что в компании не принято уходить с работы вовремя. Это, конечно, не воспрещается, но вызывает косые взгляды. Через некоторое время я стала с этим бороться. Мой основной аргумент был таким — если мы верим в ценность «Кредо», если мы ее разделяем в действительности, а не на бумаге, то должны ее соблюдать. Поэтому мы или убираем декларируемую ценность, либо культивируем своевременный уход с работы. Отчасти мне удалось изменить ситуацию.

Нет ничего хуже и разрушительнее ценностей и установок, которых мы придерживаемся из соображений «чтобы было». Ценности созидательны только в том случае, если они действительно ваши и являются для вас путеводной звездой. Ценности разрушительны, если они навязаны, являются данью моде, стереотипам или приличиям.

ПРАВИЛО ВТОРОЕ. НА УРОВНЕ НОРМ И ПРАВИЛ

Здесь речь пойдет о том типе установок, которые трудно отнести к категории ценностей как таковых из-за их приземленности, но в то же время они могут оказывать не меньшее влияние на вашу успешность, на вашу жизнь вообще и эмоции, которые у вас возникают. Примеры: надо вести активный образ жизни, быть худым, выглядеть определенным образом, читать не детективы, а настоящую художественную литературу, смотреть настоящее кино, а не боевики. И так далее...

Есть метод, который помогает нам быть успешнее и получать позитив от жизни: прежде чем придерживаться какой-то нормы, поставить себе два вопроса — зачем и почему?

Надо быть модной? — Зачем, что мне это даст? Если ответ на вопрос не противоречит ранее определенным ценностям, норма принимается. Если нет, норму отвергаем.

Надо худеть? — А надо ли? Возможно, вашему партнеру или партнерше не нравятся худые люди. Тогда ваши жертвы будут напрасными.

Светлана Иванова: *Как-то приятельница рассказала о нашей общей знакомой, которая тайно читает женские романы. В ее кругу это не принято. Она демонстрирует, что интересуется только высокоинтеллектуальной или модной литературой. А я вот не стесняюсь того, что люблю детективы и часто их читаю. Как классические, так и современные. Зачем мне читать высокоинтеллектуальную литературу? — А незачем. Получая высшее филологическое образование, я не читалась такой литературы достаточно. В моей профессии она мне тоже не пригодится. Умственных усилий я достаточно прикладываю на работе. Так что я для себя выбрала норму — читать то, что нравится в данный момент, поскольку чтение для меня — отдых, а не работа. Однако был в моей жизни период, когда я сознательно запретила себе читать что-либо, кроме профессиональной бизнес-литературы. Но перед этим я нашла для себя нужные ответы на вопросы «зачем?» и «почему?». Мне необходимо было за короткий срок существенно повысить квалификацию и расширить кругозор в бизнесе, так как я начала работать как бизнес-тренер, и теоретического багажа, который у меня был к тому моменту, мне было явно недостаточно.*