

## Эта книга НЕ превратит вас в коуча.

Как и ее предшественница, книга «Коучинг-лидерство»<sup>1</sup>, «Ловушка советов» поможет вам стать лидером, менеджером, человеком, владеющим навыками коуча. С ее помощью вы сформируете простую, но трудно вырабатываемую привычку укрощать своего «Монстра-Советчика», чтобы не торопиться в делах и не спешить давать советы. **Книгу можно прочитать быстро и применить ее на практике. Я думаю, она вам понравится.**

A handwritten signature in black ink that reads "Michael". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke underneath the name.

---

<sup>1</sup> Стейнер М. Б. Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления. — М.: БОМБОРА, 2022

## ОТЗЫВЫ НА КНИГУ «ЛОВУШКА СОВЕТОВ»

*Коучинг – это основная часть корпоративной культуры Microsoft. Именно так растут и процветают талантливые люди. Майкл Бенгей Стейнер помог нам понять, как с помощью коучинга взрастить мировоззрение, ориентированное на рост.*

**Жан-Филипп Куртуа,**  
президент по глобальным продажам  
Microsoft, исполнительный вице-президент  
Microsoft Corporation по маркетингу  
и операциям

*Эта книга не врет: когда лучшие руководители меньше делают сами, они больше получают от других. Но научиться делегировать может быть мучительно тяжело. К счастью, Майкл Бенгей Стейнер подошел к этой задаче со своим фирменным остроумием и полным пониманием сути вопроса, благодаря чему осуществить трудные перемены стало намного проще.*

**Лиз Уайзман,**  
автор книг «Вдохновители»<sup>1</sup> и *Rookie Smarts*

---

<sup>1</sup> Уайзман Л. Вдохновители: Как стать лидером, способным усилить команду. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

МАЙКЛ БЕНГЕЙ СТЕЙНЕР

*Лаконично, мощно и правдиво. Майкл Бенгей Стейнер вновь открыл нам глаза на истину – что реально ценно.*

**Сет Годин,**  
автор книги «Это маркетинг»<sup>1</sup>

*«Ловушка советов» – это противоядие от бюрократической инерции. Вы не можете быть лидером, если у вас нет этой книги.*

**Дженнифер Пэйлор,**  
директор по персоналу, руководитель отдела развития лидерства и коучинга для корпоративных операций и сервисов IBM

---

<sup>1</sup> Годин С. О чем стоит задуматься каждому маркетологу, который хочет стать № 1. – М.: Бомбора, 2021.

## ОТЗЫВЫ ЧИТАТЕЛЕЙ НА КНИГУ «КОУЧИНГ-ЛИДЕРСТВО»

### ★★★★★ **Абсолютно блестяще**

*Чрезвычайно практичная книга, одна из немногих, которые я прочитал дважды (и буду возвращаться к ней снова).*

**Горан Секуйски**

### ★★★★★ **Никакой пустой болтовни, просто отлично**

*Каждая глава стоит вашего времени. Из моих уст это самая высокая похвала книге. Это, конечно, не руководство по ракетостроению, но, безусловно, все полезно, практично и прекрасно объяснено.*

**Л. Рами**

### ★★★★★ **Вдохновляющее руководство**

*В книге доступно изложены очень интересные концепции. Она настолько захватила меня, что в конце концов я прочитал ее за две ночи, постоянно делая заметки.*

**Брайан Каллахан**

### ★★★★★ **Кратко и по существу**

*Я просмотрел много книг, которым далеко до этой. Мне понравилась манера изложения и примеры из жизни автора.*

**Пользователь Kindle**

**★★★★★ *Блестяще! Очень полезно***

*Написанная остроумно, в легком разговорном стиле, эта книга заставит вас смеяться во время чтения. Пожалуйста, дабы избавиться от дрянной корпоративной культуры и чтобы избежать еще одной неудачной сессии с коучем: КУПИТЕ ЭТУ КНИГУ.*

**Стивен М.**

**★★★★★ *Отвечает на вопрос «что» вместо «почему»***

*Это одна из самых важных книг по бизнесу, которые я прочитал за очень долгое время, и, вероятно, одна из самых важных книг, которые вы прочтете за свою карьеру. Жаль только, что я не наткнулся на нее раньше, — как бы это могло изменить сотрудников, которыми я руководил.*

**Стивен Хоуэлл**

**★ *Худшая книга, которую я читал***

**Санни Дэвис**

Эта книга посвящена Питеру Блоку. Более десяти лет назад он любезно написал рекламный текст на обложку моей первой книги *Get Unstuck & Get Going*. Большинство подобных текстов, как правило, немного поверхностны, но довольно беспристрастны, ведь их задача – помочь продать книгу, придав ей немного блеска. У Питера все было по-другому. Он написал, что в книге «есть негромкий политический посыл... что коучинг доступен всем нам: это не профессия, а способ общения».

Это утверждение стало смыслом моей книги и работы, которую мы выполняем, ведя тренинги в Лаборатории Vox of Crayons. Мы хотим демократизировать коучинг, потому что навыки коммуникации и любознательность полезны для всех нас. Питер первым указал мне на такую возможность, и за это я ему благодарен.

**«Ловушка советов» дает вам инструменты, позволяющие сделать любопытство частью повседневного поведения лидера.**

Эта книга убедит вас в том, почему так важно меньше говорить и больше спрашивать.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ. Избегайте «ловушки советов».....              | 15  |
| <b>ГЛАВА 1. УКРОТИТЕ ВАШЕГО МОНСТРА-СОВЕТЧИКА... 29</b> |     |
| Легкие изменения против сложных трансформаций.....      | 31  |
| Как приручить своего Монстра-Советчика.....             | 45  |
| <b>ГЛАВА 2. ДОЛЬШЕ СОХРАНЯЙТЕ ЛЮБОПЫТСТВО..... 75</b>   |     |
| Коучинг – это просто.....                               | 77  |
| Как провести мастер-класс 1.....                        | 93  |
| Определите настоящую проблему.....                      | 99  |
| Как провести мастер-класс 2.....                        | 129 |
| Запечатайте выходы.....                                 | 137 |
| Как провести мастер-класс 3.....                        | 159 |
| Стремитесь к насыщению.....                             | 167 |
| Как провести мастер-класс 4.....                        | 181 |
| Забудьте о прежних страхах.....                         | 187 |
| Как провести мастер-класс 5.....                        | 195 |
| <b>ГЛАВА 3. СДЕЛАЙТЕ КОУЧИНГ ПРИВЫЧКОЙ..... 201</b>     |     |
| Будьте щедрым.....                                      | 203 |
| Будьте уязвимым.....                                    | 213 |
| Будьте учеником.....                                    | 227 |
| Будьте хорошим советчиком.....                          | 235 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ГОЛЫШОМ НА СЦЕНЕ.....                       | 241 |
| БОНУСЫ НАШЕГО АТТРАКЦИОНА НЕВИДАННОЙ<br>ЩЕДРОСТИ.....   | 245 |
| БЛАГОДАРНОСТИ.....                                      | 265 |





УМЕН ЛИ  
ЧЕЛОВЕК, МОЖНО  
ПОНЯТЬ ПО ЕГО  
ОТВЕТАМ. МУДР  
ЛИ ОН — ПО ЕГО  
ВОПРОСАМ.

Нагиб Махфуз



## ВВЕДЕНИЕ

# Избегайте «ловушки советов»

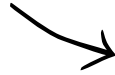
Моя предыдущая книга «Коучинг-лидерство» была о том, как обычные люди занимаются коучингом с обычными людьми. В ней рассматривались семь ключевых вопросов, необходимых для роли коуча, и то, как их задавать, чтобы прийти к нужному результату. Если вы еще не прочитали эту книгу, то вот ее краткое содержание: меньше говоря и больше спрашивая, вы сможете работать менее усердно и оказывать большее влияние.

***Привычка вести себя  
как коуч предполагает  
умение не спешить давать  
советы и чаще наблюдать  
за действиями других.***

Эта книга имела оглушительный успех: было продано свыше полумиллиона экземпляров, ею стали пользоваться в организациях по всему миру. Но оказалось, что действовать как коуч и быть

любопытным куда труднее, чем многие из нас представляли. Несмотря на наши добрые намерения, мы любим давать советы. Нам это *нравится*. Как только кто-то начинает говорить, наша наблюдательность испаряется, а из подсознания выходит Монстр-Советчик и, потирая руки, заявляет: «Я добавлю ценности этому разговору! Да. Я. Добавлю!»

Такова «ловушка советов»: стремление дать совет становится вашим стилем управления. Я готов поспорить, что вы попали в эту ловушку и типичное взаимодействие с вами выглядит так: вы...





## **ВАШИ СОВЕТЫ БЕСПОЛЕЗНЫ**

Нет, конечно, иногда они приводят к нужному результату. Скорее всего, за последние день-два вы дали кому-то хорошо продуманный и полезный совет. Но чаще всего они бесполезны по двум причинам:

### **1. Вы решаете не ту проблему**

Как правило, вы предлагаете идеи и решения (блестящие или нет) не той задачи. Вас обманули, заставив поверить, что первая названная проблема — главная. Так бывает редко. Но из-за того, что мы все нервничаем, спеша помочь немедленно, это заставляет нас преодолевать первое попавшееся препятствие. И чаще всего это не та проблема, которая на самом деле требует решения.

После этого ваши сотрудники начинают выполнять незначительные задачи, потому что их руководители не проявили достаточного любопытства и не выявили суть проблемы. Спешить давать советы — значит тратить деньги, ресурсы, энергию и время.

***Спешить давать советы —  
значит тратить деньги,  
ресурсы, энергию и время.***

### **2. Вы предлагаете посредственное решение**

Допустим, вы обошли эту первую ошибку и начали работать над актуальной задачей. Вы выяснили, что действительно нужно предпринять,

а не попытались решить первую упомянутую проблему. Вы молодец.

Теперь, к сожалению, вы предлагаете целый ряд решений, которые далеко не так хороши, как вам кажется. Есть причины, по которым ваши идеи часто посредственны. Начнем с того, что у вас нет полной картины происходящего. У вас есть несколько фактов, восхитительный багаж прошлого опыта, солидная порция мнений и океан предположений. Вы думаете, что понимаете, в чем дело. Ваш мозг создан для выявления закономерностей и установки связей, которые убеждают вас, что вы разбираетесь в происходящем. Поверьте, это не так. То, что у вас есть, — это лишь одна часть правды на примерно шесть частей домыслов.

Добавьте к этому собственную предвзятость. Ученые-бихевиористы называют это чрезмерной верой в то, что ваши идеи превосходны. Неудивительно, что вы так охотно делитесь своей точкой зрения: каждый совет — слиток золота! (Еще вы, вероятно, думаете, что ваше умение водить машину — выше среднего.)

Дополните вышесказанное верой в «ценность первой идеи» — это когда вы принимаете первое решение, которое кажется осуществимым и не слишком странным. Плюс стресс от нехватки времени, страх ошибочного выбора и выход из зоны комфорта — и вот вам коктейль «Неудачный совет».

**Вместо того чтобы  
генерировать  
дополнительные, более**



**удачные варианты, люди хватаются за первую непроработанную идею, которая почти никогда не оказывается лучшим решением.**

Но мы еще не закончили. Последствия «ловушки советов» гораздо хуже, чем просто разочарование от неудачного решения проблемы.

## **ПРОВАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО**

Реальная цена пребывания в «ловушке советов» — это дисфункциональные модели поведения, которые повторяются отдельными людьми, тиражируются внутри команд и воспроизводятся по всей организации. Джо Фолкман из Zenger Folkman<sup>1</sup> обнаружил, что руководители, которые по умолчанию дают советы, «сопротивляются получению обратной связи от сотрудников, менее симпатичны подчиненным и неэффективны в их развитии». В том же духе высказалась исследователь лидерства Лиз Уайзман. Она обнаружила, что «интеллектуальное любопытство» — умение задавать вопросы и вести себя как коуч — было характерной чертой большинства выдающихся лидеров (так называемых лидеров-вдохновителей). Они оказывали большее влияние, чем те, кто вопросов не задавал. Когда совет становится

---

<sup>1</sup> Созданная в 2003 году компания. Признанный во всем мире эксперт в развитии лидерства, основанного на работе с сильными компетенциями. — *Прим. пер.*

главным способом управления, ущерб наносится по четырем направлениям:

### **1. Это демотивирует тех, кто получает советы**

В книге «Драйв»<sup>1</sup> Дэниел Х. Пинк четко описывает три движущих фактора, которые действительно мотивируют людей: самостоятельность, мастерство и целеустремленность. Если человек постоянно получает советы, не имея возможности поделиться собственными идеями, его самостоятельность и мастерство снижаются, и, скорее всего, целеустремленность тоже.

Когда человеку говорят, что делать (даже с самыми лучшими намерениями), он воспринимается не как человек мыслящий, а как способный только реализовывать чужие идеи. Конечно же, это не побуждает людей проявлять себя на работе, демонстрировать свои креативность, целеустремленность и компетентность, брать на себя ответственность и пробовать что-то новое. Руководя такими людьми, вы сталкиваетесь с чрезмерно зависимой командой, которая обращается к вам по любому поводу, поступившись своими самодостаточностью и независимостью.

### **2. Это подавляет тех, кто дает советы**

Отвлечемся от факта, что вы, скорее всего, лишаете силы и демотивируете сотрудников ненужными советами, которые не так хороши, как вам кажется. Ваша готовность по умолчанию давать

---

<sup>1</sup> Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. — М.: Альпина Паблицер, 2013.

советы означает, что вы добавляете лишнюю работу и ответственность в свою и без того насыщенную жизнь. Вы выполняете не только свои обязанности, но и работу других людей. При этом у вас не остается времени и пространства для действительно важных занятий.

Оказавшись в такой подавляющей ситуации, вы, вполне вероятно, станете «узким местом», препятствием для других. Если на вашу долю приходится слишком много информации и контроля, это приводит к первой проблеме: «ловушка советов» демотивирует получателей советов, потому что им не дают брать на себя ответственность за исполнение и результат.

### **3. Это ставит под угрозу эффективность команды**

Попадание в «ловушку советов» наносит ущерб всей команде, а не только тем, кто эти советы раздает и получает. Командам, состоящим из угнетенных получателей советов и перегруженных советчиков, труднее бывает распознать реальный вызов и сосредоточиться на нем. Они всегда заняты, но не обязательно трудятся вместе и делают это эффективно. Скорее всего, они делают не ту работу, которая действительно важна, и не имеют ясного представления о своих обязанностях. «Ловушка советов» не позволяет команде стать чем-то большим, нежели просто группой человек.

#### **4. Это ограничивает возможности организационных изменений**

Старшие руководители несут ответственность не только за эффективность своих подчиненных: они должны быть поборниками амбиций и стратегической направленности организации. Компания постоянно меняется, и высшее руководство должно уметь «крутиться», чтобы вести организацию в будущее.

Привычка давать советы (ПДС – для краткости) разрушает все это. Она приводит к пустой трате времени и сил, уничтожает инновации и снижает способность к масштабированию для достижения успеха. Вы становитесь менее гибким и ставите под угрозу вовлеченность и амбиции ваших сотрудников. Раздача советов укрепляет незыблемость иерархии, тормозит развитие и загоняет организацию в тупик.

МЫ ПРОДОЛЖАЕМ  
ДАВАТЬ СОВЕТЫ,  
ДАЖЕ ЕСЛИ  
ОНИ РАБОТАЮТ  
НЕ СЛИШКОМ  
ХОРОШО.

## КАК ОСТАВАТЬСЯ ЛЮБОПЫТНЫМ НЕМНОГО ДОЛЬШЕ

Книга «Ловушка советов» продолжает то, на чем остановилась книга «Коучинг-лидерство», удваивая информацию о том, «как» действовать как коуч. Это руководство, учебник, мастер-класс, додзё<sup>1</sup> – называйте как хотите – с углубленной информацией о способах изменения вашего поведения.

**Глава 1** посвящена тому, как изменить свое поведение и почему так трудно преодолеть привычку давать советы. Справиться с этим помогут четыре этапа, к которым мы перейдем в разделе «Как приручить своего Монстра-Советчика», где узнаем отличия *легких изменений* от *сложных трансформаций*. Чтобы изменить свое поведение, вам придется устранить некоторые барьеры, которые заставляют вас идти по проторенной колее привычек. Эта перемена откроет вам будущее вашего лидерства.

**Глава 2** дает более конкретные и точные инструменты, которые помогут дольше сохранять любопытство. Мы сосредоточимся на пяти мантрах: «Коучинг – это просто», «Определите настоящую проблему», «Запечатлейте выходы», «Стремитесь к насыщению» и, наконец, «Забудьте о прежних страхах». Каждая из них поможет вам приблизиться к роли коуча, значительно изменив свое поведение. Между этими разделами размещены мастер-классы, которые сделают практику более продуктивной. Они основаны на идеях нобелевских лауреатов

---

<sup>1</sup> Буддийский термин, использовавшийся для обозначения места, где буддийские монахи собирались для практики. – Прим. пер.

и спортивных чемпионов мира, голливудских блокбастерах и многом другом.

**Глава 3** поможет вам развить навыки *коучинг-лидерства*. Во-первых, я поделюсь некоторыми *секретами мастерства коуча*, в частности важнейшей ролью *щедрости*. Я поменяюсь с вами местами и научу находить слабости, которые не дают вам стать хорошим коучем. Как вы проявляете себя, чтобы максимально использовать момент, когда кто-то задает вам вопросы, а не наоборот? Последний секрет коучинг-мастерства заключается в том, чтобы продолжать совершенствоваться. У вас есть возможность учиться у пятидесяти двух преподавателей, одних из лучших коучей и экспертов по лидерству в мире.

Тем из вас, кто ценит доказательства, стоящие за утверждениями, стоит обратиться к разделу «Лаборатория Vox of Crayons», где перечислены исследования, на которых основаны наши утверждения, а также приведен список источников.

## ДАЛЕЕ

Справедливое предупреждение: вам будет трудно избежать «ловушки советов» и приручить своего Монстра-Советчика. Придется кардинально поменять способ, которым вы привыкли презентовать себя миру. Но эта книга и приверженность новому поведению и привычкам позволят навсегда изменить ваш стиль руководства.

# О, ЕЩЕ КОЕ-ЧТО

Я полностью понимаю ироничность написания книги советов о том, как давать меньше советов. Давайте примем мудрость парадокса и оставим все как есть.







**Укротите вашего  
Монстра-Советчика**



**Легкие  
изменения  
против  
сложных  
трансформаций**

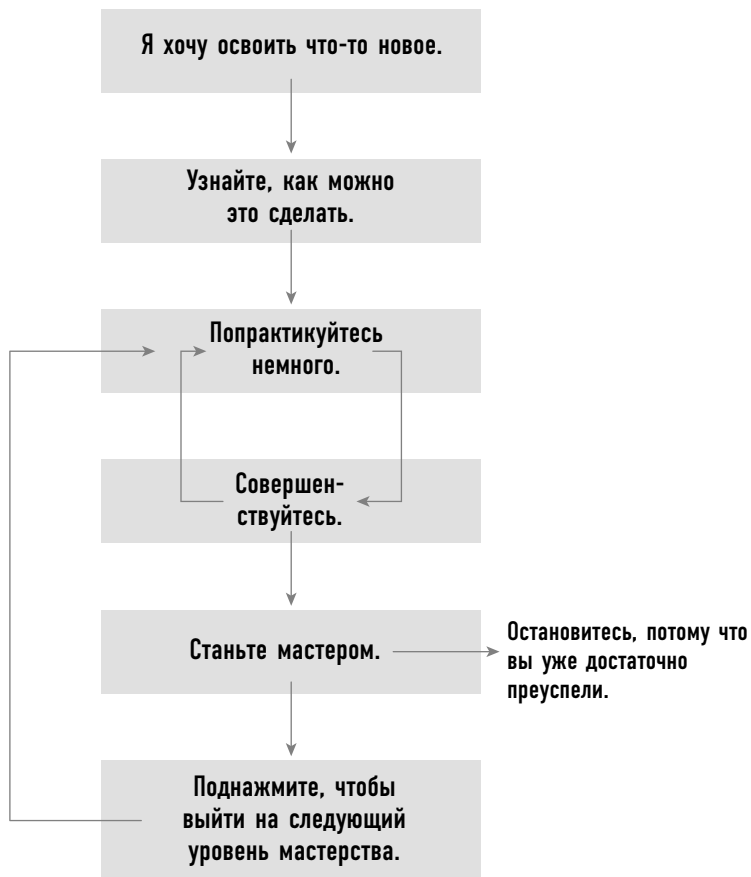
**ПОЧЕМУ ЛЕГКО  
ОСВОИТЬ НОВЫЙ  
ТЕЛЕФОН,  
НО ТРУДНО  
ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ  
СВОИХ РЕШЕНИЙ.**

## ДВА ТИПА ИЗМЕНЕНИЙ

Все говорят: «Меняться трудно», но, честно говоря, в большинстве случаев все не так уж плохо. Вы многому научились и многое изменили в своей жизни. Выяснили, как запускать трансляции фильмов и телешоу? Да, выяснили. Пришли на новую работу и достаточно быстро освоились? Конечно. Новый маршрут в офис, новый навык в работе, новые отношения, профессиональные или личные, — вы начинали все это с нуля, но поняли, как нужно действовать, немного попрактиковались, стали лучше и в конце концов овладели новым навыком. Таковы легкие изменения, и у вас они отлично получаются.

Но есть и трудные перемены. Они требуют куда больше усилий. В каких-то сложных трансформациях вы преуспели, а в других потерпели неудачу. Если вы когда-нибудь давали себе новогоднее обещание, к которому все время возвращаетесь, возвращаетесь и возвращаетесь... а потом возвращаетесь снова, но все еще не можете его выполнить... Это наверняка одна из трудных перемен. Если вы продолжаете получать от руководства одну и ту же оценку вашей эффективности, независимо от того, как стараетесь, это, вероятно, тоже трудная задача.

## ОПЫТ ЛЕГКИХ ИЗМЕНЕНИЙ



## ОПЫТ ТРУДНЫХ ПЕРЕМЕН





Если вы сводите супруга с ума, потому что продолжаете заниматься чем-то, даже если вам не хочется, вероятно, вы столкнулись с трудной трансформацией.

Простое изменение дается легко именно потому, что вы можете увидеть проблему и найти решение. Такое решение дополняемо: выясните, что вам нужно, и соедините со способом, который уже используете. Это как загрузить новое приложение на телефон.

Трудные перемены сложнее, потому что простые решения в этих случаях, к сожалению, не работают. Вы пытались, потом пытались снова. Приложение не загружается. Вы просто получаете много нерабочих приложений. На самом деле вам нужно установить новую операционную систему.

## **ДЕЙСТВОВАТЬ КАК КОУЧ И УКРОТИТЬ СВОЕГО МОНСТРА-СОВЕТЧИКА? ТРУДНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ**

Для некоторых из вас научиться поведению коуча – это легкое изменение. Такие счастливицы писали мне: «Прочитав “Коучинг-лидерство”, я изменил свой стиль руководства. Это просто чудо!» Я обожаю подобные письма.

Но вот в чем загвоздка. Я знаю, что с большинством такого чуда не случается. Конечно, мне потребовалось время, чтобы понять это.

Укрощение вашего Монстра-Советчика – трудная перемена, это очевидно. Когда что-то тяжело изменить, даже все мои лучшие коучинговые вопросы не помогут вам. Прежде чем эти инструменты станут действительно полезными, вам придется успешно справиться с тяжелыми переменами, необходимыми для того, чтобы научиться действовать как коуч.

ТРУДНЫЕ  
ИЗМЕНЕНИЯ:  
ВАМ НЕ НУЖНО  
НОВОЕ  
ПРИЛОЖЕНИЕ,  
**ВАМ НУЖНА**  
**НОВАЯ**  
**ОПЕРАЦИОННАЯ**  
**СИСТЕМА.**

## **ВЫ-СЕГОДНЯШНИЙ ПРОТИВ ВАС-БУДУЩЕГО: ЗЕФИРНЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ<sup>1</sup>**

Легкие перемены касаются вас-нынешнего, а трудные формируют вас-будущего. Это взрослый эквивалент знаменитого зефирного эксперимента, где детям давали одну зефирку и предлагали не есть ее в течение пятнадцати минут, чтобы получить вторую... В будущем вы выиграете! Или можно поддаться искушению, и тогда вы-нынешний получите одну зефирку сразу... но будущий вы проиграете.

***Трудные перемены включают в себя отказ от привычного поведения. Сказав ему «нет» сейчас, вы сможете сказать «да» своему новому Я.***

Вы играете в долгосрочную, тяжелую, большую игру с постоянным искушением получить мгновенную маленькую победу, лишив себя этим крупной награды в будущем. Вы принципиально меняете свои убеждения и ценности, роли и отношения, а также то, как вы представляете себя миру. Это неудобно и трудно, но так вы меняете свою жизнь.

На пути формирования себя-будущего вас ждут неудачи. Возвращение к бесполезным шаблонам поведения может вызвать разочарование и смущение. В конце концов, вам, наверное, не впервые приходит в голову, что давать советы — не всегда

---

<sup>1</sup> Стэнфордский зефирный эксперимент — серия исследований отсроченного удовольствия, проведенная в конце 1960-х и начале 1970-х годов под руководством психолога Уолтера Мишеля. — Прим. пер.

лучший способ руководить. Вы, вероятно, осознавали хотя бы одну из трех причин, по которым советы не работают: неверно определенная проблема, неправильное решение и/или руководство. Мы постоянно с этим сталкиваемся, но все равно используем советы по умолчанию. Причина заключается в том, что вы-сегодняшний (который поддается Монстру-Советчику) побеждает вас-будущего (который требует, чтобы вы дольше сохраняли любопытство).

Знать, что необходимо придерживаться поведения коуча и стремиться к переменам, недостаточно. Вам нужно нечто большее, чем пронизательность и целеустремленность, чтобы сломать стереотипы и укротить Монстра-Советчика. Начать придется с выяснения того, почему нам нравится быть плохими.

## ОБРАТНАЯ СТОРОНА ДИСФУНКЦИИ

Вы ведете себя дисфункционально, потому что такое поведение не сводится исключительно к недостаткам. Вы получаете от него определенную выгоду, мгновенную маленькую победу, даже если это не то, чего вы действительно хотите. Это краткосрочный бонус для вас-нынешнего, из-за которого вы поступаетесь большим выигрышем в будущем, – своеобразная расплата за выгоду.

Драматический треугольник Карпмана<sup>1</sup> (ДТК), модель, на которую я ссылался в «Коучинг-лидерстве», – пре-

---

<sup>1</sup> Психологическая и социальная модель взаимодействия между людьми в транзакционном анализе, впервые описанная Стивенем Карпманом в 1968 году в статье «Fairy Tales and Script Drama Analysis». Эта модель используется в психологии и психотерапии. – Прим. пер.

красный пример сочетания маленьких выигрышей вас-сегодняшнего с большими потерями для вас-будущего. Доктор медицинских наук Стивен Карпман создал используемую в психотерапии модель, которая объясняет динамику, обнаруженную в транзакционном анализе (ТА). ДТК раскрывает особенности трех повседневных дисфункциональных ролей: Жертвы, Преследователя и Спасателя.

Когда вы находитесь в ДТК и играете одну из них (и поверьте мне, вы играли все эти роли в разное время, возможно, даже за последние двадцать четыре часа), у вас появляются краткосрочные, ограниченные плюсы и долгосрочные минусы. Рассмотрим роль Жертвы. Вы платите немалую цену: вы неподвижны, бессильны, плаксивы, печальны, вы злитесь и создаете не то впечатление, которое вам бы хотелось. Но есть и преимущества: вы можете обвинять в сложившейся ситуации других («они» сделали это), избегать ответственности и становиться центром внимания людей, которым нравится спасать жертв.

Или роль Преследователя. Ее недостатки: вы расстроены, сердиты, крикливы, одиноки, измучены и подавлены. Плюсы: вы можете обвинять других в том, что все идет не так, чувствовать свое превосходство над придурками, с которыми вам приходится работать, поддерживать иллюзию контроля и иметь оправдание для злости.

И, наконец, роль Спасателя, с которой большинство людей быстро себя ассоциируют. Цена, которую вы платите, значительна: вы истощены, поскольку застряли на бесконечной беговой дорожке, пытаетесь исправить всех и вся.

**СОЗДАВАЙТЕ  
СВОЕ БУДУЩЕЕ,  
НЕ ТРАТЬТЕ СИЛЫ  
НА НАСТОЯЩЕЕ.**